

BAB IV
HASIL PENELITIAN
MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PANYABUNGAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MAN 1 Panyabungan

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Panyabungan berlokasi di jalan Lintas Medan Padang Km 7, Kelurahan Dalam Lidang, Kecamatan Panyabungan Kota, Kabupaten Mandailing Natal, Provinsi Sumatera Utara. Berdekatan dengan bangunan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Panyabungan.

Wawancara dengan bapak Burhanuddin, kepala Tata Usaha MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 06 April 2012, pukul 09.00 s/d 09 35 WIB, bertempat di Kantor Tata Usaha MAN 1 Panyabungan: Pada awalnya madrasah ini bernama Yayasan Pembangunan Islam, yang didirikan pada tahun 1971 oleh tokoh-tokoh agama panyabungan yang diketuai oleh H. Muhammad Tohar Bayo Angin. Pada tahun 1991, dimasa H. Jethidayat Nasution menjadi pimpinan yayasan, Yayasan ini bertukar nama menjadi Yayasan Darul Hikmah.¹

Pada tahun 1995 berdasarkan pertimbangan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Daerah Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tapanuli Selatan, Yayasan Darul Hikmah diresmikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri, dengan Nomor Ijin Operasional 515. A 25-11-1995, Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131112130001, NPSN 10208272, NPWP 00168568411800 luas tanah 10.187 M2. Dalam perkembangannya, MAN 1 Panyabungan mendapat perhatian yang besar dari masyarakat, baik pembangunan fisik maupun non fisik. Semenjak berstatus negeri, MAN 1 Panyabungan sudah dipimpin lima kepala madrasah. Nama-nama yang pernah menjadi kepala madrasah tersebut adalah:

¹Wawancara dengan Burhanuddin, Kepala Tata Usaha MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 06 April 2012, pukul 09.00 s/d 09 35 WIB, bertempat di Kantor Tata Usaha MAN 1 Panyabungan.

Drs. Maradiun, Ishaq Hasibuan, Drs. Khoirul Amani, Sabaruddin, S.Pd, dan Irfansyah, S.Pd. M.A.²

2. Sumber Daya Manusia (SDM) MAN 1 Panyabungan

Kesiapan MAN 1 Panyabungan dalam meningkatkan mutu pendidikan dilihat dari kesiapan sumberdaya manusia, secara kuantitas dilihat dari ijazah, golongan/pangkat yang dimiliki kepala madrasah, guru, dan kepala tata usaha selaku pelaku utama kebijakan.

Adapun sumber daya manusia yang dimiliki MAN 1 Panyabungan berdasarkan pangkat/golongan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki adalah sebagai berikut:³

Tabel 1: Data Guru PNS MAN 1 Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal Tahun Pelajaran 2011/2012

NO	NAMA	GOL	PENDIDIKAN	JABATAN
1	Irpansyah	IV/a	S.2 MPI	Kepala Madrasah
2	Rukiyah	IV/a	S.2 PAI	Guru PAI
3	Erna Wati	IV/a	S.I IPA	Guru Biologi
4	Nuramali Nasution	IV/a	S.I IPA	Guru Biologi
5	Warhamna Nst	IV/a	S.I PAI	Guru PAI
6	Hotna Dewi	IV/a	S.I PAI	Guru PAI
7	Salbiah	IV/a	S.I PAI	Guru Biologi
8	Maimunah	IV/a	S.I PAI	Guru PAI
9	Endar Fahmi	IV/a	S.I PAI	Guru PAI
10	Hamonangan	III/c	S.I Ekonomi	Guru Ekonomi
11	Suhardi	III/c	S.I BP	Guru BP
12	Junita Irawati	III/c	S.I B.Indonesia	Guru B. Indonesia
13	Mardiah Pulungan	III/c	S.I B. Arab	Guru B.Arab
14	Ratna Sari	III/c	S.I Fisika	Guru Fisika
15	Wilda Hapni	III/b	S.I Biologi	Guru Biologi
16	Halimatussakdiah	III/b	S.2 PAI	Guru PAI
17	Nur Hannum	III/b	S.I Matematika	Guru Matematika
18	Arfian	III/b	S.I Fisika	Guru Fisika
19	sahat pulungan	III/b	S.2 PAI	Guru PAI
20	Irma Rosanni	III/a	S.I PAI	Guru A. khalak
21	Nur Hasanah Nst	III/a	S.I PAI	Guru B. Arab
22	Nuraini	III/a	S.I PAI	Guru Fiqih
23	Zainab	III/a	S.I PAI	Guru PAI

²Dokumentasi Profil MAN 1 Panyabungan Tahun Pelajaran 2011/2012.

³ Dokumentasi Profil MAN 1 Panyabungan Tahun Pelajaran 2011/2012.

1	2	3	4	5
24	Lisda Asmidar	III/a	S.I PAI	Guru Q. Hadis
25	Samsiah Hasibuan	III/a	S.I B.Ingggris	Guru B.Ingggris
26	Zuraidah Hasibuan	III/a	S.I B. Ingggris	Guru B. Ingggris
27	Seri Wardina	III/a	S.I B. Indonesia	Guru B. Indonesia
28	Nurhidayah Nasution	III/a	S.I B. Indonesia	Guru B. Indonesia
29	Nur Aminah	III/a	S.I B. Ingggris	Guru B. Ingggris
30	Rukiah	III/a	S.I Ekonomi	Guru Ekonomi
31	Rahmat Sayuti	III/a	S.I PBA	Guru B. Arab
32	Ida Warni	III/a	S.I PAI	Guru SKI
33	Lili Susanti nst	III/a	S.I PAI	Guru SKI
34	Irma Sari	III/a	S.I B.Ingggris	Guru B.Ingggris
35	Cinto Riski	III/a	S.I PKN	Guru PKN
36	Minah	III/a	S.I KI	Guru Fiqih
37	Burhanuddin	III/b	ALIYAH	Ka. TU

Dari data guru dan kepala tata usaha dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki MAN 1 Panyabungan secara kualitas telah memadai dan siap untuk kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan. karena sudah memenuhi standar guru sebagaimana dijelaskan di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bab VI pasal 4, a dan b, yaitu: Pendidik pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1). Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.⁴ Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (permendiknas) no 16 tahun 2007 tentang kualifikasi akademik guru SMA/MA juga dijelaskan bahwa: Guru pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat(D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.⁵

Sumber daya yang dimiliki MAN 1 Panyabungan sudah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar, sesuai dengan peraturan pemerintah dan peraturan menteri pendidikan nasional, terbukti dari 35 guru pegawai negeri sipil

⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Bab VI Pasal 4, a dan b.

⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 16 Tahun 2007.

ditambah 1 orang kepala madrasah, semuanya memiliki jenjang pendidikan strata satu (S.1), bahkan ada 2 orang guru yang memiliki jenjang pendidikan strata dua (S2), didukung lagi dengan kepala madrasah yang juga memiliki jenjang pendidikan strata dua (S2). Sejumlah sepuluh orang guru memiliki pangkat/golongan IV/a, enam orang III/c, empat orang III/b, tujuh belas orang III/a.

Sedangkan guru honor yang ada di MAN 1 Panyabungan berjumlah 38 orang, memiliki jenjang pendidikan strata 1 (S.1), dan tiga orang yang hanya berpendidikan SLTA. Wawancara dengan Burhanuddin, Kepala Tata Usaha MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 06 April 2012, pukul 09.00 s/d 09.35 WIB, bertempat di Ruang Tata Usaha MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan bahwa Guru MAN 1 Panyabungan yang mempunyai pendidikan SLTA sampai saat ini masih mengikuti kuliah untuk mencapai gelar sarjana (S.1).⁶

Berikut ini adalah data guru yang berstatus honor di MAN 1 Panyabungan.

Tabel 2: Data Guru Honorer MAN 1 Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal Tahun Pelajaran 2011/2012

NO	NAMA	PENDIDIKAN	JABATAN
1	Hawa	S.1 Matematika	Guru
2	Zulkaedah	S.1 B. Inggris	Guru
3	Nur Asiah Nst	S.1 Sejarah	Guru
4	Rita Ajelina	S.1 Komputer	Guru
5	Afryani Purnama Marpaung	S.1 Geografi	Guru
6	Fathma Elzahra	S.1 Kimia	Guru
7	Aminah Juliati Nasution	S.1 Matematika	Guru
8	Aslamiah	S.1 Ekonomi	Guru
9	Octaviani	S.1 Komputer	Guru
10	Siti Suwarni	S.1 Ilmu Pemerintahan	Guru
11	Ida Sumarti	S.1 PAI	Guru
12	Latifah Helmi	S.1 B. Arab	Guru
13	Mastimah	S.1 PAI	Guru
14	Surianii	S.1 B. Inggris	Guru
15	Asrina Yanti Nst	S.1 KWN	Guru
1	2	3	4

⁶Wawancara dengan Burhanuddin, Kepala Tata Usaha MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 06 April 2012, pukul 09.00 s/d 09.35 WIB, bertempat di Kantor Tata Usaha MAN 1 Panyabungan.

16	Asrin	S.1 Komuter	Guru
17	Afrita Ariani	S.1 Komuter	Guru
18	Syarifah Hanum	S.1 Komunikasi	Guru
19	Eva Soraya	SLTA	Guru
20	Mariana Mislah	S.1 Matematika	Guru
21	Suaibah	S.1 Matematika	Guru
22	Elvina Sari	S.1 Matematika	Guru
23	Hidayani	S.1 Kimia	Guru
24	Abidah	S.1 B. Indonesia	Guru
25	Yuni Rusna	SLTA	Guru
26	Syarifuddin	SLTA	Guru
27	Jorlema Wati	SLTA	Guru
28	Muhammad Idham Daulay	S.1 Penjaskes	Guru
29	Mey Khairani Nasution	S.1 Fisika	Guru
30	Ahmad Basyid Lubis	S.1 Penjaskes	Guru
31	Smail Marzuki	S.1 Geografi	Guru
32	Nur Hasanah	S.1 B. Indonesia	Guru
33	Riadotul Jannah	S.1 Fisika	Guru
34	Elly Lusiani Pakpahan	S.1 Matematika	Guru
35	Enniara	SLTA	Guru
36	Erida Kartini	S.1 Sosiologi	GURU
37	Yusnaini	SLTA	Guru
38	Maisyaroh sihombing	SLTA	Guru

Secara kuantitas, setelah ada tambahan guru honor di MAN 1 Panyabungan dapat dikatakan jumlah guru MAN 1 Panyabungan sudah memadai, bahkan dapat dikatakan cukup dalam menerapkan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. karena Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah menjelaskan bahwa: jumlah jam mengajar guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu.⁷

Apabila dibandingkan dengan jumlah kelas atau rombongan belajar (rombel) MAN 1 Panyabungan yang berjumlah 25 kelas, maka guru MAN 1 Panyabungan akan mengajar lebih dari 24 jam. Akan tetapi setelah ada penambahan guru honor, maka guru yang berstatus PNS di MAN 1

⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Panyabungan akan mengajar sebanyak 24 jam dan bisa melaksanakan les tambahan pada sore hari.

3. Keadaan Siswa MAN 1 Panyabungan

Saat ini MAN 1 Panyabungan Mengasuh 952 siswa, dengan perincian sebagai berikut:⁸

- 1) Kelas X laki-laki 88 siswa, perempuan 254 siswa, jumlah rombel 9;
- 2) Kelas XI IPA laki-laki 37 siswa, perempuan 160 siswa, jumlah rombel 6;
- 3) Kelas XI IPS laki-laki 46 siswa, perempuan 80 siswa, jumlah rombel 3;
- 4) Kelas XII IPA laki-laki 54 siswa, perempuan 145 siswa, jumlah rombel 5;
- 5) Kelas XII IPS laki-laki 29 siswa, perempuan 59 siswa, jumlah rombel 2.

Untuk lebih memperincikan keadaan jumlah siswa di MAN 1 Panyabungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3: Keadaan Siswa MAN 1 Panyabungan Berdasarkan Kelas, Jurusan, dan Rombongan Belajar Tahun Pelajaran 2011/2012

Nama Madrasah	Kelas	Jurusan	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		
				Lk	Pr	Jlh
MAN 1 Panyabungan	X		9	88	254	342
	XI	IPA	6	37	160	197
		IPS	3	46	80	126
	XII	IPA	5	54	145	199
		IPS	2	29	59	88
Jumlah			25	254	698	952

Dari tabel di atas dapat dilihat, bahwa jurusan yang ada di MAN 1 Panyabungan adalah jurusan IPA dan IPS, dan yang menjadi pilihan siswa kebanyakan mengambil jurusan IPA. Karene ketika memasuki perguruan tinggi bisa masuk ke jurusan IPS. Jumlah siswa yang mengambil jurusan IPA kelas XI berjumlah 197 siswa, sedangkan yang mengambil jurusan IPS berjumlah 126 siswa. Jumlah siswa yang mengambil jurusan IPA kelas XII berjumlah 199 siswa,

⁸ *Ibid.*

sedangkan jumlah siswa yang mengambil jurusan IPS kelas XII berjumlah 88 siswa, kelas X jumlah siswa 342 dan belum ada pembagian jurusan. Jumlah total siswa MAN 1 Panyabungan adalah 952 siswa.

Sedangkan hasil ujian nasional tahun 2009/2010 dari 298 jumlah siswa, pada tahun 2010/2011 dari 284 jumlah siswa, dan pada tahun 2011/2012 dari 281 siswa, mencapai hasil kelulusan 100%.

Dari data di atas dapat dipahami bahwa guru memiliki peran sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, sehingga guru sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan. Peran tersebut menempatkan guru pada posisi sebagai pemegang kendali dalam menciptakan dan mengembangkan interaksinya dengan peserta didik, agar terjadi proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 4 menjelaskan bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.⁹ Untuk menjaga eksistensi itulah, MAN 1 Panyabungan menyiapkan guru yang profesional dalam menyampaikan materi ajar kepada para siswa. Melalui data yang diperoleh dari dokumentasi profil MAN 1 Panyabungan, terlihat hingga saat ini pembentukan intelektual, spritual, akhlak dan hasil belajar siswa di madrasah ini diasuh oleh kepala madrasah yang memiliki jenjang pendidikan strata dua (S2), 35 guru yang berstatus pegawai negeri sipil dan memiliki jenjang pendidikan strata satu (S.1), bahkan ada 2 orang guru yang memiliki jenjang pendidikan strata dua (S2), ditambah dengan guru honor yang ada di MAN 1 Panyabungan berjumlah 38 orang, memiliki jenjang pendidikan strata 1 (S.1), dan hanya tiga orang yang memiliki jenjang pendidikan SLTA.

⁹Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005.

B. Temuan Khusus

1. Perencanaan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Panyabungan

Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan dibuat agar pencapaian mutu bisa di ukur. Sebelum mengarahkan dan mengawasi, haruslah ada rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu program. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, maka rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan berlangsung rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Perencanaan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melalui beberapa langkah-langkah perencanaan. Berikut ini adalah Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan. Saya menyadari bahwa untuk mencapai mutu pendidikan secara berkelanjutan perlu didasarkan pada perencanaan, dan perencanaan tersebut dituangkan dalam program kerja madrasah yang disusun secara matang dan sistematis yang merujuk pada rumusan visi dan misi Madrasah.¹⁰

Kemudian, pada wawancara selanjutnya, kepala madrasah menyebutkan: Langkah-langkah yang saya lakukan dalam membuat Perencanaan dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan meliputi hal-hal sebagai berikut:¹¹

¹⁰Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 08.15 s/d 09.30 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

¹¹*Ibid.*

Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai;

- a. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan;
- b. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan;
- c. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan;
- d. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

Perencanaan dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan diharapkan agar:

- a. Perencanaan mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan;
- b. Perencanaan mampu menentukan berbagai kebutuhan dalam pendidikan;
- c. Perencanaan mampu menspesifikasikan rincian tiap-tiap kebutuhan;
- d. Perencanaan mampu menentukan pilihan-pilihan yang diharapkan;
- e. Perencanaan mampu memenuhi segala kebutuhan yang bisa dirasakan oleh semua pihak (guru, pegawai tata usaha, komite madrasah siswa serta masyarakat);
- f. Perencanaan mampu sebagai identifikasi strategik alternatif dan prediksi keuntungan dan kerugian tiap-tiap strategi.

Aktivitas perencanaan yang saya lakukan meliputi hal berikut:

- a. Memperkirakan proyeksi yang akan datang;
- b. Menetapkan sasaran serta mengkoordinasikannya;
- c. Menyusun program dengan ukuran kegiatan;
- d. Menyusun kronologis jadwal kegiatan;
- e. Menyusun anggaran dan alokasi sumber daya;
- f. Mengembangkan prosedur dan strandar;
- g. Menetapkan dan mengintervensi kebijakan;
- h. Berangkat dari visi, dan misi dimaksudkan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu;
- i. madrasah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya;
- j. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan; dan
- k. harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 28 Maret 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Saya melibatkan guru, pegawai TU, dan komite madrasah dalam pembuatan perencanaan. Sedangkan fungsi keterlibatan masing-masing adalah: kepala madrasah berperan sebagai pimpinan yang mengatur jadwal kegiatan, guru terfokus kepada pelaksana dan penyampai informasi tentang hal-hal yang akan direncanakan, begitu juga komite madrasah, komite madrasah berfungsi sebagai pemberi informasi mengenai hal-hal

yang berkembang di masyarakat. Sehingga hasil musyawarah antara kepala madrasah, guru, dan komite madrasah bisa dibuat sebuah bahan dalam membuat perencanaan.¹²

Peneliti melihat ketika rapat perencanaan mutu di MAN 1 Panyabungan pada tanggal 07 April 2012, pukul 09.00 sd 11. 45 WIB, yang dihadiri oleh guru, Kepala tata usaha dan komite madrasah, bertempat di kantor guru, rapat dibuka oleh kepala MAN panyabungan, selanjutnya rapat dilanjutkan oleh Sahat Pulungan sebagai moderator dengan membacakan agenda rapat, yaitu: perencanaan peningkatan mutu pendidikan MAN Panyabungan. Proses perencanaan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan melalui beberapa tahapan, yaitu Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, tujuan perencanaan, dan menentukan langkah-langkah perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyusun perencanaan kepala madrasah sangat teliti dan hati-hati. Ketelitian kepala madrasah ini terlihat dari langkah-langkah perencanaan yang dilakukan kepala madrasah. Kebijakan ini dilakukan kepala madrasah agar semua yang direncanakan dapat dicapai dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Karena dalam membuat sebuah perencanaan harus terlebih dahulu mempertimbangkan Sumber Daya Manusia (SDM), dana, sarana prasarana yang dimiliki.¹³

Perencanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dibuat dalam bentuk Visi dan Misi. Visi MAN 1 Panyabungan adalah keadaan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Adapun visi MAN 1 Panyabungan yaitu: "Terwujudnya siswa yang Islam berkualitas dan terampil dalam menghadapi era globalisasi". Untuk terwujud visi tersebut, misi yang dilaksanakan MAN 1 Panyabungan adalah:¹⁴

- a. Memberikan pelayanan pendidikan yang demokratis, efektif dan efisien.
- b. Meningkatkan kualitas fasilitas pendidikan melalui keterlibatan semua pihak untuk keberhasilan pendidikan.
- c. Memberikan pelatihan keterampilan hidup (*life skill*) bagi siswa.
- d. Menghidupkan nuansa Islami dalam setiap aktivitas siswa.

¹²*Ibid.*, Tanggal 28 Maret 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB.

¹³Observasi Perencanaan Mutu di MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 07 April 2012, pukul 09.00 s/d 11. 45 WIB, bertempat di Kantor Guru.

¹⁴Dokumentasi Program Kerja MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

Visi dan Misi di atas dijelaskan dalam tujuan, sasaran dan program sebagai berikut:

Tabel 4: Misi Pertama, Memberikan Pelayanan Pendidikan yang Demokratis, Efektif dan Efisien.

Aspek	Penjelasan
Tujuan	Meningkatkan profesionalisme dan kinerja madrasah agar dapat bekerja secara produktif, disiplin, bermoral, berbudi pekerti luhur, berwawasan luas serta memiliki etos kerja yang tinggi dalam mewujudkan pendidikan berkualitas.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatnya profesionalisme dan kinerja tenaga pendidik di madrasah; 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi dikalangan tenaga pendidik di madrasah. 3) Menurunnya angka putus sekolah (<i>drop out</i>). 4) Meningkatnya mutu lulusan.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan pelayanan penyelenggaraan pendidikan. 2) Peningkatan sumber daya madrasah. 3) Mengikutsertakan guru dalam pendidikan dan pelatihan.

Sumber: Tata Usaha MAN 1 Panyabungan.

Tabel 5: Misi Kedua, Meningkatkan Kualitas, Fasilitas Pendidikan Melalui Keterlibatan Semua Pihak Untuk Keberhasilan Pendidikan.

Tujuan	Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang bermutu, merata, relevan, efektif dan efisien.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang memenuhi standar mutu; 2) Terselenggaranya rehabilitasi dan pembangunan gedung madrasah; 3) Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 1) Peningkatan pelaksanaan pembangunan sarana dan prasarana madrasah; 2) Pengadaan fasilitas dalam bentuk perangkat keras dan lunak; 3) Pengadaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran; 4) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam manajemen peningkatan mutu; 5) Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.

Sumber: Tata Usaha MAN 1 Panyabungan

Tabel 6: Misi Ketiga, Memberikan Pelatihan Keterampilan Hidup (*Life Skill*) Bagi Siswa.

Tujuan	Memberikan bekal keterampilan bagi siswa untuk dapat hidup layak di tengah-tengah masyarakat.
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatnya kompetensi siswa dalam bidang keahlian hidup di lingkungan sosial; 2) Tumbuhnya rasa cinta terhadap pendidikan dan rasa memiliki tanggung jawab sosial; 3) Meningkatnya jumlah siswa yang melanjutkan pendidikan ke lembaga pendidikan tinggi.
Program	<ol style="list-style-type: none"> 4) Peningkatan pelayanan terhadap siswa berkemampuan khusus; 5) Peningkatan kuantitas dan kualitas pembelajaran kurikuler dan ekstra kurikuler; 6) Mengikutsertakan siswa dalam pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kemampuannya.

Sumber: Tata Usaha MAN 1 Panyabungan.

Tabel 7: Misi Keempat, Menghidupkan Nuansa Islami Dalam Setiap Aktivitas Siswa.

Tujuan	Meningkatkan sikap beragama siswa di lingkungan sosial melalui pembelajaran di madrasah.
Sasaran	1) Meningkatnya kecintaan siswa terhadap ilmu dan amal ibadah sosial; 2) Tumbuhnya rasa tanggungjawab yang tinggi di kalangan siswa untuk mengamalkan syari'at Islam.
Program	1) Pembiasaan bertingkah laku sesuai dengan syari'at Islam 2) Melibatkan siswa dalam berbagai aktivitas keagamaan di lingkungan sosial.

Sumber: Tata Usaha MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 08.15 s/d 08.30 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan. Faktor yang sangat mendukung dalam pencapaian visi dan misi MAN 1 Panyabungan adalah:

- a. Sumber Dana;
- b. Sumber Daya Manusia;
- c. Sarana Prasarana;
- d. Kurikulum.¹⁵

Perencanaan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan adalah:

a. Perencanaan dalam Pengaturan Sumber Dana

Berikut ini adalah wawancara dengan bapak Irpansyah kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 08.15 s/d 08.30 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, dalam hal perencanaan penagaturan sumber dana.

Perencanaan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dibidang pendanaan adalah:¹⁶

¹⁵Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 08.15 s/d 08.50 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Pembiayaan madrasah pada tahun pembelajaran 2011/2012, bersumber dari Sumbangan Pelaksanaan Pendidikan (SPP) siswa dan dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk dana bantuan madrasah. Dengan sumber dana yang dimiliki madrasah ini sebenarnya masih sangat kurang. Makanya dalam mempergunakan dana yang dimiliki madrasah, harus mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, Pengurangan kebutuhan birokrasi yang kebanyakan dipergunakan untuk pembayaran gaji guru yang berstatus honor. Sementara untuk perlengkapan sarana prasarana yang dibutuhkan oleh siswa hanya sebagian kecil yang bisa dialokasikan. Oleh karena itu MAN 1 Panyabungan masih memiliki banyak kekurangan. Untuk pertanggung jawaban dana yang diterima madrasah dilakukan dengan transparansi, baik kepada masyarakat maupun pemerintah sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

Hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, sesuai wawancara dengan Syamruddin, Bendahara MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012, pukul 08.15 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan bahwa:¹⁷

Dana yang dimiliki oleh MAN 1 Panyabungan sangat terbatas karena hanya mengharapkan Sumbangan Pelaksanaan Pendidikan (SPP) siswa yang berjumlah 25.000,-/bulan, dan bantuan dari pemerintah pusat, dana yang dimiliki MAN 1 Panyabungan kebanyakan digunakan untuk gaji guru honor, karena MAN 1 Panyabungan masih banyak memiliki guru yang masih berstatus honor.

Wawancara dengan Gongmatua, Komite MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012, pukul 09.00 s/d 09.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:¹⁸

Kepala MAN 1 Panyabungan selalu tetap berusaha menjalin kerjasama dengan pihak swasta, terutama kepada alumni MAN 1 Panyabungan. Kepala madrasah sangat sering meminta bantuan kepada komite madrasah untuk mencari informasi tentang alumni MAN 1 Panyabungan yang dianggap sudah berhasil.

¹⁶*Ibid.*

¹⁷Wawancara dengan Syamruddin, Bendahara MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012. pukul 08.15 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

¹⁸Wawancara dengan Gongmatua, Komite MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012. pukul 09.00 s/d 09.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan.

Bentuk dana yang diperoleh dari Kementerian Agama adalah dalam bentuk dana rutin madrasah, yang dialokasikan kepada MAN 1 Panyabungan setiap tahun. Sementara Bantuan Operasional Madrasah/Sekolah (BOM/BOS) MAN 1 Panyabungan tidak mendapatkan bantuan tersebut, untuk Mandailing Natal dana yang diprogramkan pemerintah daerah masih untuk sekolah yang di bawah naungan kemendiknas, karena BOM/BOS untuk tingkat Aliyah/SLTA masih dikelola oleh Pemerintah Daerah. Bantuan untuk madrasah, khususnya MAN 1 Panyabungan sampai saat ini belum ada realisasi untuk mendapatkan dana tersebut.¹⁹

Adapun jumlah keseluruhan dana yang diperoleh di MAN 1 Panyabungan setiap bulan adalah Rp 23.800.000,- dan ditambah bantuan dari kementerian agama. Gaji guru honor yang dikeluarkan perbulan adalah sebesar Rp. 12.200.000,-, selain gaji guru honor, dana tersebut dialokasikan untuk penggajian tunjangan Kepala Madrasah, Pembantu Kepala Madrasah, wali kelas, Personalia Pendukung yaitu: Pembina Osis yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, seksi keagamaan, seksi olahraga dan kesehatan, seksi pramuka, seksi seni dan budaya, seksi karya ilmiah remaja dan sains, seksi keamanan. Dan Alat Tulis Kantor (ATK). Dana rutin yang diterima MAN 1 Panyabungan dialokasikan untuk pemeliharaan sarana prasarana yang sudah ada, ATK, dan biaya operasional MAN 1 Panyabungan.²⁰

Adapun perencanaan alokasi dana MAN 1 Panyabungan setiap bulan adalah sebagai berikut:²¹

¹⁹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

²⁰Dokumentasi Bendahara MAN 1 Panyabungan Tahun 2012.

²¹*Ibid.*

Tabel 8: Perencanaan Alokasi Dana MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012

NO	Uang Masuk	Alokasi Dana	Uang Keluar
1		Gaji guru honorer	
2		Tunjangan kepala madrasah	
3		Pembantu kepala madrasah	
4		Pembina osis	
5		Pembina seksi pramuka	
6		Seksi keamanan	
7		Seksi olahraga	
8		Seksi kesehatan,	
9		Seksi pramuka	
10		Seksi seni dan budaya,	
11		Seksi keagamaan	
12		Seksi karya ilmiah remaja dan sains,	
13		Seksi keamanan.	
14		Alat Tulis Kantor (ATK).	
15		Wali Kelas	
17		Tunjangan Kepala Tata Usaha	
18		Pembantu tata usaha	
19		Perawatan sarana prasarana	
20		Listrik	
		Jumlah	

b. Perencanaan Pengadaan Sarana Prasarana

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 02 April 2012, pukul 08.35 s/d 09.00 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan bahwa pengadaan sarana prasarana yang dilakukan adalah:²²

Sarana prasarana adalah merupakan salah satu pendukung dalam mencapai peningkatan mutu pendidikan. Di MAN 1 Panyabungan masih banyak sarana dan prasarana yang masih kurang. Perencanaan yang dilakukan adalah terlebih dahulu mengidentifikasi sarana dan prasarana yang sudah ada dan melakukan pengelolaan terhadap sarana dan prasarana tersebut.

Berikut ini adalah tabel sarana prasarana yang dimiliki MAN 1 Panyabungan:

²²Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 02 April 2012, pukul 08.35 s/d 09.00 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Tabel 9: Sarana Prasarana yang Dimiliki MAN 1 Panyabungan.²³

NO	KETERANGAN GEDUNG	JUMLAH	LUAS M2
1	Ruang Kelas	26	1.248
2	Ruang Perpustakaan	1	96
3	Ruang Labolatorium Biologi	1	64
4	Ruang Labolatorium Fisika	1	64
5	Ruang Labolatorium Komputer	1	64
6	Ruang Labolatorium Bahasa	1	64
7	Ruang Kepala Madrasah	1	32
8	Musholla	1	70
9	Gudang	1	32
10	Kamar Mandi Kepala/WC	1	4
11	Kamar Mandi Guru	2	8
12	Kamar Mandi Siswa Putra	2	4
13	Kamar Mandi Siswa Putri	2	4
14	Halaman/Lapangan Olah Raga	2	921
16	Aula	1	70

Sarana prasarana yang belum ada di MAN 1 Panyabungan adalah:²⁴

1. Ruang Laboratorium Kimia;
2. Ruang Guru;
3. Ruang Tata Usaha;
4. Ruang BP/BK;
5. Ruang UKS;
6. Ruang Osis.

²³Dokumentasi Sarana Prasarana MAN 1 Panyabungan Tahun 2012.

²⁴*Ibid.*

Wawancara dengan Suhardi, PKM Sarana Prasarana MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 08.15 s/d 08.45 WIB, bertempat di Ruang Perpustakaan MAN 1 Panyabungan:²⁵

Perencanaan sarana prasarana di MAN Panyabungan lebih diutamakan kepada keperluan siswa, agar pelaksanaan proses pembelajaran tidak terganggu, makanya sebagian ruangan yang dimiliki madrasah dipergunakan untuk ruangan yang mendukung proses belajar mengajar. Sementara untuk ruangan guru dan TU di pindahkan ke ruangan aula madrasah.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan bab VII pasal 42 ayat 1 dan 2 yang isinya:²⁶

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Apabila dibandingkan dengan Peraturan Pemerintah tersebut, maka sarana prasarana yang ada di MAN 1 Panyabungan masih banyak yang belum bisa dipenuhi. Dengan kekurangan sarana prasarana yang dimiliki MAN 1 Panyabungan, maka penerapan mutu pendidikan yang direncanakan menyebabkan tidak terlaksana secara optimal. Karena sarana prasarana merupakan faktor yang sangat mendukung dalam penerapan mutu pendidikan.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 08.15 s/ 08.50 WIB, bertempat di Kantor Kepala

²⁵Wawancara dengan Suhardi, PKM Sarana Prasarana MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012. pukul 08.15 s/d 08.45 WIB, bertempat di Ruang Perpustakaan MAN 1 Panyabungan.

²⁶Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Bab VII Pasal 42 Ayat 1 dan 2.

MAN 1 Panyabungan mengenai kebijakan untuk mengatasi kekurangan sarana prasarana. Beliau mengatakan:²⁷

Kebijakan yang saya lakukan untuk mengatasi sarana prasarana yang belum ada adalah berusaha untuk melengkapi kekurangan yang ada di MAN 1 panyabungan, dengan Cara membuat proposal permohonan dana/bantuan kepada pemerintah, terutama kepada pihak kementerian agama. Sementara untuk melengkapi kekurangan sarana prasarana, MAN 1 Panyabungan terpaksa membuat ruangan aula menjadi ruang tata usaha dan ruang guru, ruangan laboratorium fisika digabung dengan laboratorium kimia. Hal ini dilakukan agar proses belajar mengajar tidak terganggu.

Kemudian pada wawancara selanjutnya peneliti menanyakan usaha yang pernah dilakukan kepala madrasah untuk melengkapi sarana prasarana MAN 1 Panyabungan. Bapak Irfansyah mengatakan:²⁸

Usaha yang pernah saya lakukan adalah dengan mengajukan proposal kepada Kepala Kantor Perpustakaan Tingkat Provinsi Sumatera Utara di Medan pada tanggal 22 Juli 2011, tentang permohonan bantuan sarana prasarana yang dibutuhkan perpustakaan MAN 1 Panyabungan berupa buku bacaan, kursi dan meja, serta rak buku. Hasil balasan proposal yang diterima MAN 1 Panyabungan adalah bantuan berupa buku bacaan, rak buku sebanyak 2 buah, sementara kursi dan meja tidak ada.

Proposal yang pernah diajukan kepala MAN 1 Panyabungan sebagaimana terlampir pada lampiran 2.

c. Perencanaan dalam Pengembangan Kurikulum

Berdasarkan standar kurikulum yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggungjawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual

²⁷Wawancara dengan Irfansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 08.15 s/d 08.50 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

²⁸*Ibid.*

dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, berkarakter dan memiliki kematangan emosional.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 08.20 s/ 09.05 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan. Perencanaan kurikulum yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah:²⁹

Perencanaan kurikulum yang saya lakukan adalah dengan mengacu kepada kurikulum nasional. Kurikulum yang sudah ditetapkan di dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tetap di muat di dalam kurikulum MAN 1 Panyabungan. Sedangkan untuk pengembangan kurikulum adalah dengan membuat kegiatan *extrakurikuler*. Pengajian berupa tablig, qiroatul Quran, tahtim tahlil, di masukkan kedalam mata pelajaran muatan lokal

Berikut ini adalah kurikulum yang dipakai MAN 1 Panyabungan berdasarkan mata pelajaran dan jumlah jam:³⁰

Tabel 10: Kurikulum MAN 1 Panyabungan Berdasarkan Mata Pelajaran dan Jumlah Jam

No	Nama Mata Pelajaran	Kelas X	Kelas XI,XII Jurusan IPA	Kelas XI,XII Jurusan IPS
1	Fiqih	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
2	Sejarah Kebudayaan Islam	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
3	Aqidah Akhlak	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
4	Baha Arab	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
5	Quran Hadis	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
6	Bahasa Indonesia	4 jam/minggu	4 jam/minggu	4 jam/minggu
7	Bahasa Inggris	4 jam/minggu	5 jam/minggu	5 jam/minggu
8	Kewarganegaraan	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
9	Matematika	4 jam/minggu	6 jam/minggu	5 jam/minggu

²⁹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 08.20 s/d 09.05 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

³⁰Dokumentasi Kurikulum MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

1	2	3	4	5
10	Fisika	4 jam/minggu	5 jam/minggu	-
11	Kimia	3 jam/minggu	4 jam/minggu	-
12	Biologi	4 jam/minggu	5 jam/minggu	-
13	Geografi	2 jam/minggu	-	5 jam/minggu
14	Sosiologi	2 jam/minggu	-	4 jam/minggu
15	Ekonomi	2 jam/minggu	-	6 jam/minggu
16	Sejarah	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
17	TIK	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
18	Muatan Lokal	2 jam/minggu	2 jam/minggu	2 jam/minggu
	Jumlah	47 jam/minggu	47 jam/minggu	47 jam/minggu

Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 pasal 37 ayat 1 yang mengatur tentang kurikulum pendidikan dijelaskan bahwa:³¹

Kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat:

- a. Pendidikan agama;
- b. Pendidikan kewarganegaraan;
- c. Bahasa;
- d. Matematika;
- e. Ilmu pengetahuan alam;
- f. Ilmu pengetahuan sosial;
- g. Seni dan budaya;
- h. Pendidikan jasmani dan olahraga;
- i. Keterampilan/kejuruan; dan
- j. Muatan lokal.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:³²

³¹Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 Pasal 37 Ayat 1.

³²Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Pengembangan kurikulum yang dilakukan di MAN 1 Panyabungan adalah dengan mengadakan kegiatan *extrakurikuler*, kegiatan ini dilakukan di luar jam pelajaran yaitu pada sore hari. MAN 1 Panyabungan tetap mengacu kepada kurikulum pendidikan nasional, dan pengembangannya dilakukan dengan menambah jumlah jam pelajaran pada sore hari.

Berikut ini adalah kegiatan *extrakurikuler* MAN 1 Panyabungan:³³

Tabel 11: Kegiatan *Extrakurikuler* MAN 1 Panyabungan

No	Nama Kegiatan	Keterangan
1	Les Biologo	2 jam/minggu
2	Les Kimia	2 jam/minggu
3	Les Fisika	2 jam/minggu
4	Les Bahasa Inggris	2 jam/minggu
5	Les Bahasa Indonesia	2 jam/minggu
6	Les Matematika	2 jam/minggu
7	Les Komputer	2 jam/minggu
8	Olah Raga	1 jam/minggu
	Jumlah	15 jam/minggu

Wawancara dengan Ernawati, PKM Bidang Kesiswaan MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.00 s/d 10.30 WIB, bertempat di kantor Guru MAN 1 Panyabungan. Kegiatan *extrakurikuler* dilakukan lebih banyak difokuskan kepada pengembangan kemampuan siswa, makanya pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi siswa, siswa memilih kegiatan yang diinginkan dan sesuai dengan bakat yang dimilikinya.³⁴

³³Dokumentasi Kurikulum MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

³⁴Wawancara dengan Ernawati, PKM Bidang Kesiswaan MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.00 s/d 10.30 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.³⁵

Ada tiga hal yang diperhatikan dalam pengembangan kurikulum yaitu:

1. Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa;
2. Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.;
3. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di madrasah.

Dalam rangka merencanakan konsep peningkatan mutu di MAN 1 Panyabungan. Melalui partisipasi dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk instansi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan, madrasah melakukan tahapan sebagai berikut:

1. Penyusunan data dan profil madrasah yang lebih presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan;
2. Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya madrasah, personil madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya;
3. MAN 1 Panyabungan mengidentifikasi kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswa sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai.

Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 31 Maret s/d 06 April 2012 di MAN Panyabungan mengenai kurikulum yang diterapkan, peneliti melihat roster dan pelaksanaan pembelajaran di MAN Panyabungan. Adapun hasil observasinya adalah: Kurikulum yang dipakai di MAN 1 Panyabungan adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Mata pelajaran yang dilaksanakan di MAN panyabungan adalah Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, Aqidah Akhlak, Baha Arab, Quran Hadis, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Kewarganegaraan, Fisika, Kimia, Biologi Kimia, Geografi, Sosiologi, Ekonomi,

³⁵Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

Sejarah, TIK, Muatan Lokal. MAN 1 Panyabungan melakukan kegiatan *ekstrakurikuler* untuk mewujudkan pengembangan kurikulum, adapun kegiatan *ekstrakurikuler* yang dilaksanakan di MAN 1 Panyabungan adalah Les Biologi, Les Kimia, Les Fisika, Les Bahasa Inggris, Les Bahasa Indonesia, Les Matematika, Les Komputer, Olah Raga. Kegiatan pramuka, pengajian berupa tablig, qiroatul Quran, tahtim tahlil, di masukkan kedalam mata pelajaran muatan lokal.

Dari data wawancara dengan kepala madrasah, para guru, dokumentasi serta observasi di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum MAN 1 Panyabungan masih tetap memakai kurikulum standar nasional, kurikulum yang dipakai adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Sedangkan kurikulum yang dilaksanakan dalam upaya pengembangan kurikulum dan upaya menumbuhkan minat dan bakat siswa adalah pada kegiatan *ekstrakurikuler*. Sementara untuk mata pelajaran lainnya tetap mempertahankan kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah. Untuk melihat proses pencapaian kurikulum, siswa dinilai melalui proses *test* yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, affektif dan psikomotorik. Proses ini akan memberikan masukan secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada MAN 1 Panyabungan mengenai performan madrasah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

d. Perencanaan dalam Pembinaan Personil Madrasah.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 02 April 2012, pukul 09.10 s/d 09.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan tentang Perencanaan kepala madrasah dalam pembinaan personil Madrasah adalah:³⁶

Pembinaan personil madrasah terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan madrasah, misalnya melihat kekurangan guru di MAN 1 Panyabungan. Dalam mengatasi kekurangan guru di MAN 1 Panyabungan kepala madrasah banyak menggunakan tenaga honor, karena guru yang berstatus

³⁶Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 02 April 2012, pukul 09.10 s/d 09.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

PNS di MAN 1 Panyabungan masih kurang, sedangkan penempatan guru PNS adalah hak dari kementerian agama. Untuk pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Untuk itu birokrasi di luar madrasah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Selain itu di lingkungan MAN 1 Panyabungan dilakukan dengan mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan mengutus guru MAN 1 Panyabungan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT).

Wawancara dengan Ismail Marzuki, Guru Geografi MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.05 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan: Kepala Madrasah mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) minimal satu kali dalam setahun, sedangkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) dilakukan secara bergiliran sesuai dengan mata pelajaran dan tugas yang diemban di MAN 1 Panyabungan, baik guru yang berstatus PNS maupun honor.³⁷

Observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 28 Maret 2012 di MAN Panyabungan mengenai sumber daya manusia, peneliti melihat data guru, data siswa, dan pembagian tugas MAN 1 Panyabungan. Peneliti melihat: Kepala madrasah melakukan kebijakan tentang sumber daya manusia adalah dengan membandingkan jumlah siswa dan jumlah kelas serta kebutuhan guru di MAN 1 Panyabungan. Kekurangan guru di MAN Panyabungan terlihat ketika kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada para guru yang masih berstatus honor menjadi penanggung jawab mata pelajaran di MAN 1 Panyabungan. Kebijakan ini dilakukan karena jumlah tenaga pendidik di MAN 1 Panyabungan masih sangat kurang. Jumlah guru yang dibutuhkan berjumlah 74 guru, sementara guru yang ada berjumlah 36 guru. Untuk mengatasi masalah ini kepala madrasah menambah

³⁷Wawancara dengan Ismail Marzuki, Guru Geografi MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 03 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.05 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

tenaga guru honor sebanyak 38 guru. Ini dilakukan kepala madrasah untuk memenuhi kebutuhan para siswa yang ada di MAN 1 Panyabungan.³⁸

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 09.10 s/d 09.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan. Beliau mengatakan. Kekurangan guru MAN 1 Panyabungan sudah terjadi ketika saya di percayakan sebagai kepala MAN 1 Panyabungan yaitu pada tahun 2000.³⁹

Berikut ini adalah data guru ada, tidak ada di MAN 1 Panyabungan.⁴⁰

Tabel 12: Data Ada, Kurang dan Lebih (AKL) Guru PNS MAN 1 Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal TP. 2011/2012

No	Keterangan	Dibutuhkan	Dibutuhkan		Lebih	Keterangan
			Ada	Kurang		
1	Guru Agama Islam	12	12	-	-	Cukup
2	Guru Bahasa Arab	3	2	1	-	Diisi Oleh Guru Honor
3	Guru Bahasa Indonesia	5	4	1	-	Diisi Oleh Guru Honor
4	Guru Bahasa Inggris	5	5	-	-	Cukup
5	Guru Matematika	6	2	4	-	Diisi Oleh Guru Honor
6	Guru Biologi	5	4	1	-	Diisi Oleh Guru Honor
7	Guru Fisika	4	2	2	-	Diisi Oleh Guru Honor
8	Guru Kimia	4	-	4	-	Diisi Oleh Guru Honor

³⁸Observasi Tanggal 28 Maret 2012 di MAN Panyabungan Mengenai Sumber Daya Manusia, Peneliti Melihat Data Guru, Data Siswa, dan Pembagian Tugas MAN 1 Panyabungan.

³⁹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 09.10 s/d 09.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁴⁰Dokumentasi Statistik MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

1	2	3	4	5	6	7
9	Guru Geografi	2	-	2	-	Diisi Oleh Guru Honor
10	Guru Ekonomi/Akutansi	3	2	1	-	Cukup
11	Guru Sejarah	2	1	1	-	Diisi Oleh Guru Honor
12	Guru Pendidikan Kewarga Negaraan	2	1	1	-	Diisi Oleh Guru Honor
13	Guru Penjaskes	3	-	3	-	Diisi Oleh Guru Honor
14	Guru Sosiologi	3	-	3	-	Diisi Oleh Guru Honor
15	Guru Teknologi Informasi dan Komunikasi	3	-	3	-	Diisi Oleh Guru Honor
16	Guru Bimbingan dan Penyuluhan	7	1	6	-	Diisi Oleh Guru Honor
Jumlah		74	36	38	-	

Dari tabel di atas dapat dilihat, bahwa jumlah guru di MAN 1 Panyabungan masih kebanyakan diisi oleh guru yang masih honor. Hal ini dapat dilihat bahwa jumlah guru yang dibutuhkan di MAN 1 Panyabungan adalah 74 guru, sementara sumber daya manusia yang sudah ada berjumlah 36 guru. Untuk mengisi jam yang masih kosong diisi oleh guru honor yang berjumlah 38 guru. Kekurangan di MAN 1 Panyabungan karena kepala madrasah membagi beban kerja kepada guru yang berstatus PNS sebanyak 24 jam/perminggu sebagaimana dijelaskan pada tabel 13. Kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah mengacu kepada Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 bab IV tentang guru pasal 52 dan 54.

Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 bab IV tentang guru pasal 52 ayat 2 menjelaskan bahwa:

Beban kerja guru paling sedikit memenuhi 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu pada satu atau lebih satuan pendidikan yang memiliki izin pendirian dari Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Sedangkan pada pasal 54 ayat menjelaskan bahwa: Beban kerja guru bimbingan dan konseling atau konselor yang memperoleh tunjangan profesi dan maslahat tambahan adalah mengampu bimbingan dan konseling paling sedikit 150 (seratus lima puluh) peserta didik per tahun pada satu atau lebih satuan pendidikan. Ayat 2 menjelaskan bahwa Beban kerja wakil kepala satuan pendidikan yang memperoleh tunjangan profesi dan maslahat tambahan adalah paling sedikit 12 (dua belas) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu atau membimbing 80 (delapan puluh) peserta didik bagi wakil kepala satuan pendidikan yang berasal dari Guru bimbingan dan konseling atau konselor.⁴¹

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai beban kerja guru. Beban kerja guru di MAN 1 Panyabungan ditetapkan sebanyak 24 jam/minggu, untuk guru yang menjabat sebagai wakil kepala madrasah dibebankan sebanyak 12 jam/minggu, hal ini dilakukan agar tidak ada kesenjangan di antara guru tentang jumlah jam mengajar.⁴²

Dari hasil data wawancara dan dokumen di atas dapat dipahami bahwa secara keseluruhan jumlah jam pelajaran agama yang diberikan kepada guru Pendidikan Agama Islam adalah sebanyak 250 jam, yang terdiri dari pelajaran Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, Aqidah Akhlak, Quran Hadis dan Muatan Lokal. Guru yang ada Pendidikan yang ada di MAN Panyabungan adalah sebanyak 12 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar sebanyak 24 jam/minggu. Untuk guru yang menjabat sebagai pembantu kepala madrasah dibebankan 12 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru Pendidikan Agama Islam di MAN 1 Panyabungan sudah cukup.

⁴¹Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008.

⁴²Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Guru bahasa Arab, jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 2 guru dan yang dibutuhkan adalah 3 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 25 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru bahasa Arab di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru bahasa Indonesia, jumlah jam yang dibebankan adalah 116 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 5 guru dan yang dibutuhkan adalah 5 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 27 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru bahasa Indonesia di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru bahasa Inggris, jumlah jam yang dibebankan adalah 108 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 4 guru dan yang dibutuhkan adalah 5 guru, karena apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 24 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru bahasa Inggris di MAN 1 Panyabungan sudah cukup.

Guru matematika, jumlah jam yang dibebankan adalah 127 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 2 guru dan yang dibutuhkan adalah 6 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 64 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru matematika di MAN 1 Panyabungan masih kurang 4 guru.

Guru biologi, jumlah jam yang dibebankan adalah 101 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 4 guru dan yang dibutuhkan adalah 5 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 26 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru biologi di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru fisika, jumlah jam yang dibebankan adalah 73 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 2 guru dan yang dibutuhkan adalah 4 guru, apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan

mengajar 36 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru fisika di MAN 1 Panyabungan masih kurang 2 guru.

Guru kimia, jumlah jam yang dibebankan adalah 71 jam/minggu, di MAN 1 Panyabungan belum ada guru PNS yang mempunyai jenjang pendidikan strata 1 (S1) kimia, sementara yang dibutuhkan adalah 4 guru. Ini membuktikan bahwa jumlah guru kimia di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru geografi, jumlah jam yang dibebankan adalah 43 jam/minggu, di MAN 1 Panyabungan belum ada guru PNS yang mempunyai jenjang pendidikan strata 1 (S1) geografi, sementara yang dibutuhkan adalah 3 guru. Ini membuktikan bahwa jumlah guru geografi di MAN 1 Panyabungan masih kurang 3 guru.

Guru ekonomi, jumlah jam yang dibebankan adalah 48 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 2 guru dan yang dibutuhkan adalah 2 guru, karena apabila dibagi jumlah jam pelajaran dengan jumlah guru yang ada maka setiap guru akan mengajar 24 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru ekonomi di MAN 1 Panyabungan sudah cukup.

Guru sejarah, jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 1 guru dan yang dibutuhkan adalah 2 guru, dan akan mengajar 50 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru sejarah di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru pendidikan kewarganegaraan (PKN), jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, jumlah guru yang ada sebanyak 1 guru dan yang dibutuhkan adalah 1 guru, dan akan mengajar 50 jam/minggu. Ini membuktikan bahwa jumlah guru pendidikan kewarganegaraan di MAN 1 Panyabungan masih kurang 1 guru.

Guru pendidikan jasmani dan kesehatan (penjaskes), jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, di MAN 1 Panyabungan belum ada guru PNS yang mempunyai jenjang pendidikan strata 1 (S1) olahraga, sementara yang

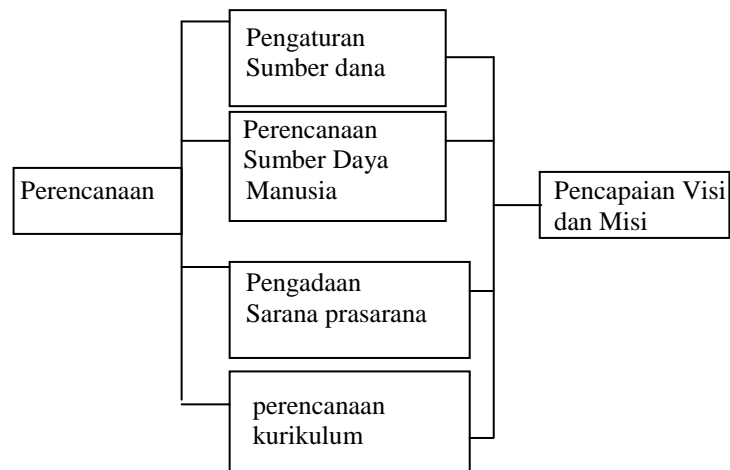
dibutuhkan adalah 3 guru. Ini membuktikan bahwa jumlah guru penjaskes di MAN 1 Panyabungan masih kurang 3 guru.

Guru pendidikan sosiologi, jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, di MAN 1 Panyabungan belum ada guru PNS yang mempunyai jenjang pendidikan strata 1 (S1) sosiologi, sementara yang dibutuhkan adalah 3 guru. Ini membuktikan bahwa jumlah guru sosiologi di MAN 1 Panyabungan masih kurang 3 guru.

Guru pendidikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) , jumlah jam yang dibebankan adalah 50 jam/minggu, di MAN 1 Panyabungan belum ada guru PNS yang mempunyai jenjang pendidikan strata 1 (S1) komputer, sementara yang dibutuhkan adalah 3 guru. Ini membuktikan bahwa jumlah guru TIK di MAN 1 Panyabungan masih kurang 3 guru.

Guru bimbingan konseling (BK), jumlah siswa bimbingan adalah 150 untuk satu guru, jumlah guru yang ada sebanyak 1 guru dan yang dibutuhkan adalah 7 guru, jumlah siswa di MAN 1 Panyabungan pada tahun ajaran 2011/2012 adalah 952. Ini membuktikan bahwa jumlah guru BK di MAN 1 Panyabungan masih kurang 6 guru.

Langkah-langkah perencanaan kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu di MAN 1 Panyabungan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Langkah-langkah perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

2. Pengorganisasian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Panyabungan

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang ada. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.

Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 05 April 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan. mengenai proses pengorganisasian kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut kepala MAN 1 Panyabungan:⁴³

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi sehingga tujuan dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian ini dilakukan agar semua personil madrasah dapat bekerja sama dalam pencapaian mutu. Pembagian tugas dilaksanakan agar tidak terjadi benturan antara satu guru dengan yang lainnya. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap personil madrasah dalam mencapai tujuan organisasi, Pembagian beban

⁴³Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 05 April 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu, Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi konflik. Pengorganisaian yang dilakukan adalah dengan pembuatan struktur organisasi, pembagian tugas, pembagian tugas jam mengajar, dan diluar jam mengajar melalui penyusunan roster mata pelajaran serta pembuatan struktur organisasi pendukung. Sedangkan cara-cara pengorganisasian dan pengarahan yang dilakukan kepala madrasah adalah: Pengorganisasian saya lakukan dengan musyawarah, jadi dalam setiap tugas yang diterima adalah hasil musyawarah dan sudah dianggap mampu oleh peserta musyawarah, begitu juga dalam menetapkan pembantu kepala Madrasah dilakukan melalui musyawarah. Cara-cara pengarahan pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan yaitu:

- a. Orientasi. Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik;
- b. Perintah. Merupakan permintaan dari kepala madrasah kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu;
- c. Delegasi wewenang. Dalam pendelegasian wewenang ini kepala madrasah melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Wawancara dengan Sahat Parulian, PKM Urusan Humas MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 April 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan:⁴⁴

Pengorganisasian dilakukan oleh kepala madrasah secara transparan, yaitu melalui musyawarah yang melibatkan guru, pegawai tata usaha, dan komite madrasah. Penyusunan organisasi dan pembagian tugas biasanya dilakukan oleh kepala madrasah satu kali dalam setiap semester, biasanya dilakukan di awal semester.

Berdasarkan wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa, dalam pengorganisasian madrasah, kepala madrasah mengadakan musyawarah, semua personil madrasah merasa di hargai pendapatnya, sehingga dengan cara ini di MAN 1 Panyabungan terjalin kerja sama yang sangat baik antara kepala madrasah, guru, pegawai TU dan komite madrasah. Kebijakan yang dilakukan kepala

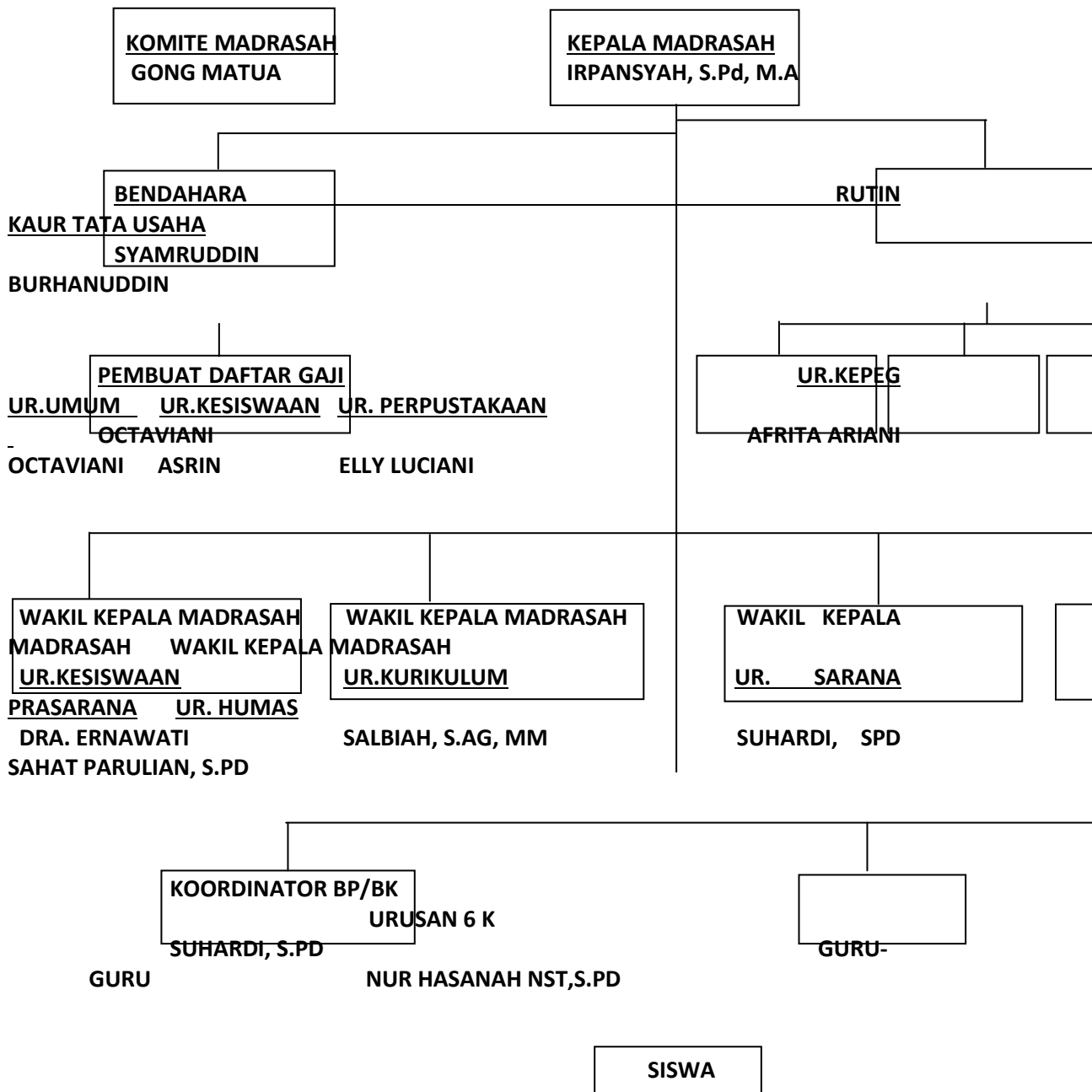
⁴⁴Wawancara dengan Sahat Parulian, PKM Urusan Humas MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 April 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

madrasah dengan membuat susunan organisasi dan pembagian tugas yang didukung dengan roster mata pelajaran, para personil madrasah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya setiap hari. Selain itu kepala madrasah harus memilih anggota organisasi sesuai dengan kemampuan masing-masing, baik dilihat dari latar belakang pendidikan, ataupun dari kinerjanya. Agar di dalam pelaksanaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun struktur organisasi MAN 1 Panyabungan adalah:⁴⁵

⁴⁵ Dokumentasi Profil MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

**STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1
PANYABUNGAN**



Struktur organisasi MAN 1 Panyabungan ditemukan dua orang guru yang merangkap jabatan, yaitu pembantu tata usaha urusan umum ibu Octaviani yang merangkap jabatan sebagai pembuat daftar gaji dan pembantu kepala madrasah urusan sarana prasarana bapak Suhardi, S.Pd yang merangkap sebagai koordinator BP/BK.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:⁴⁶

Rangkap jabatan yang dalam struktur organisasi MAN Panyabungan disebabkan ibu Octaviani yang jabatan intinya sebagai pembantu tata usaha urusan umum merangkap sebagai pembuat daftar gaji karena di MAN 1 Panyabungan, guru yang dianggap mampu mengoperasikan komputer adalah ibu Octaviani, karena ibu tersebut adalah Sarjana Komputer. Sedangkan bapak Suhardi, S.Pd yang jabatan intinya sebagai pembantu kepala madrasah urusan sarana prasarana merangkap sebagai koordinator BP/BK karena bapak Suhardi adalah satu-satunya guru yang mempunyai latar belakang pendidikan Sarjana BP di MAN 1 Panyabungan.

Dengan adanya struktur organisasi maka akan tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan. Setiap anggota organisasi bisa menempatkan dirinya sebagai apa (*job division*), misalnya kepala madrasah menjadi pimpinan ketika posisinya sebagai kepala madrasah, dan menjadi guru apabila sedang berada di dalam kelas sebagai guru. Begitu juga dengan wakil kepala madrasah mengerjakan tugasnya sebagai wakil kepala madrasah, dan mengerjakan tugas-tugas guru ketika posisinya sebagai guru. Begitu juga dengan anggota organisasi madrasah lainnya.

⁴⁶ Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Struktur organisasi personalia pendukung di MAN 1 Panyabungan adalah sebagai berikut:

SUSUNAN ANGGOTA OSIS MAN 1 PANYABUNGAN

- I. Ketua : Saddam Ramli
- II. Wakil Ketua : Doni Arifandi
- III. Bendahara :
- Bendahara 1 : Abdurrahman Nasution
- Bendahara 2 : Kurnia Ganda Putri
- IV. Sekretaris :
- Sekretaris 1 : Siti Hafisah
- Sekretaris 2 : Putri Saknah Lubis
1. Seksi Keagamaan
- Guru Pembimbing: 1. Drs. Ahmad Hamdani
2. Marwansyah, S.Pd.I
- Anggota : 1. Hendra Habibi 5. Nur Zakiyah
2. Ahmad Iskandar 6. Fitriana
3. Rahmat Hidayat 7. Delfia Rosita
4. Jamaluddin 8. Fatimah Khairani
2. Seksi Olah Raga
- Guru Pembimbing: 1. Ahmad Basyid Lubis, S.Pd
2. Muhammad Idham Daulay, S.Pd
3. Dra. warhamna
4. Maimunah, S.Ag
- Anggota : 1. Widya Yustania 6. Fahrurrozi
2. Faisal 7. Nur Hanna Sari
3. Hamid Satriadi 8. Maimunah
4. Rahmad Yasir 9. Nora Husni
5. Rahmad Zulfahmi 10. Zainuddin
3. Seksi Kesehatan
- Guru Pembimbing: 1. Zainab, S.Pd.I
2. Nur Asiah Nasution
3. Nur Hannum

Anggota : 1. Syahrul Hamid 8. Ade Irma
 2. Muhammad Ardillah 9. Siti Khalijah
 3. Iqbal 10. Berlian Khumayriah
 4. Khairul Anam 11. Muhammad Ziadah
 5. Royhan Ryanmar 12. Muhammad Rizki
 6. Intan Fauziah 13. Nurmala Dewi Fitri
 7. Rizki Fadilah

4. Seksi Pramuka

Guru Pembimbing: 1. Suhardi, S.Pd
 2. Mariana Mislah
 3. Cinto Rizki, S.Pd
 4. Mastimah, S.Pd

Anggota : 1. M. Yasir 5. Amlis
 2. Aseandri 6. Asmiranda
 3. Azwar 7. Rahmi Lubis
 4. Abdullah Zaki

5. Seksi Humas

Guru Pembimbing: 1. Rahmat Sayuti, S.Ag
 2. Ratna Sari Dewi, S.Pd

Anggota : 1. Doli Mauludi Pradana 6. M. Ilham Syaputra
 2. Khairul Amin 7. Rabiatal Adawiyah
 3. Yunirwan 8. Azizah Nur
 4. Ismail Marzuki 9. Septi Winda
 5. Muhammad Parlindungan 10. Adinda Amalia

6. Seksi Seni dan Budaya

Guru Pembimbing: 1. Dra. Hj. Rukiyah Lubis, MM
 2. Dra. Hotma Dewi
 3. Irma Sari
 4. Suryani
 5. Nur Aminah, S. Pd
 6. Syamsiah Hasibuan, S.Pd

Anggota : 1. Yuni Aisyah 6. Ulfah Suryani
 2. Nur Ainun 7. Dian Dermawan
 3. Azizah HF 8. Afrizal Gunawan
 4. Hannum Fitriani 9. Hanafi
 5. Rizki Aminah 10. Nur Azizah

7. Seksi Karya Imiah Remaja (KIR) dan Sains

Guru Pembimbing: 1. Drs. hamonangan
 2. Seri Wardani, S.Pd
 3. Wilda Hafni, S.Pd
 4. Nur Hidayah Nasution, S.Pd
 5. Aminah Juliati Nasution, S.Pd

Anggota : 1. Ahmad Turmuzi 6. Zulkaedah
 2. Ummi Aisyah 7. Abdur Rahman
 3. Sangkot 8. Muniroh
 4. Nur Atikah 9. Putri Ramadhani
 5. Romaida

8. Seksi Keamanan :

Guru Pembimbing: 1. Asrina Yanti Nasution, S.Pd

2. Lili Susanti Nasution, S.Pd.I
 3. Nuraini, S.Pd.I
 4. Afriani, S.Pd
 5. Johan

Anggota : 1. Abdullah Husein XI IPA 6. Nur Hafni
 2. Abdullah Husein XI IPS 2 7. Dewi Maharani
 3. Muhammad Idris 8. Guntur Alamsyah
 4. Kamwar hakim 9. Fadli
 5. Nila Sari 10. M. Alawi

9. Seksi Infentarisasi dan Komunikasi

Guru Pembimbing: 1. Asrin, S.Pd
 2. Ismail Marzuki, S.Pd
 3. Octaviani

Anggota : 1. Dian Lestari 6. Loly Irawan
 2. Fitriannur 7. Marwan Syaputra
 3. Purnama Sari 8. Nur Hasanah
 4. Riadoh Mawaddah 9. Sri wahyuni
 5. Widya Kurniasih

Adapun pembagian tugas guru bidang studi pada MAN 1 Panyabungan dibuat seperti berikut ini:⁴⁷

Tabel 13: Pembagian Tugas Guru Bidang Studi MAN 1 Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal

No	Nama	Gol	Bid. Studi	Mengajar di Kelas				Ket.
				X	XI	XII	Jlh	
1	Irpansyah	IV/a	Matematika	-	-	-	6	Ka.MAN
2	Rukiyah	IV/a	Guru Pendidikan Agama Islam (PAI), Quran Hadis, Mulok	6 2	6 6	2 2	24	Guru
3	Erna Wati	IV/a	Guru Biologi	12			12	WKM Kesiswaan
4	Nuramali Nasution	IV/a	Guru Biologi, Kimia	4	4 8	8	24	Guru/wali kelas
5	Warhamna Nasution	IV/a	Guru PAI, Fiqih, Aqidah, Akhlak, Mulok	- - 4	- 2 -	14 4 -	24	Guru/Wali kelas
6	Hotna Dewi	IV/a	Guru B. Indonesia	4	20	-	24	Guru
7	Salbiah	IV/a	Guru Biologi			15	15	WKM Kurikulum
8	Maimunah	IV/a	Guru PAI Quran Hadis, Mulok		6	14 4	24	Guru/Wali kelas
9	Endar Fahmi	IV/a	Guru Bahasa Inggris		12	12	24	Guru
10	Hamonangan	III/c	Guru Ekonomi	6		18	24	Guru
11	Suhardi	III/c	Guru Bimbingan dan Penyuluhan (BP)				24	WKM Sarana Prasarana
12	Junita Irawati	III/c	Guru B. Indonesia	-	-	-	-	Guru
13	Mardiah Pulungan	III/c	Guru B.Arab	4	6	14	24	Guru/Wali kelas

⁴⁷Dokumentasi Profil MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Ratna Sari Dewi	III/c	Guru Fisika	4	-	20	24	Guru/Wali kelas
15	Wilda Hapni	III/b	Guru Biologi	12	-	12	24	Guru/Wali kelas
16	Halimatussakdiah	III/b	Guru PAI, Quran Hadis, Mulok	6 4	8 2	- 4	24	Guru
17	Nur Hannum	III/b	Guru Matematika	16	8	-	24	Guru/Wali kelas
18	Afriani	III/b	Guru Fisika	14	10	-	24	Guru
19	Sahat Parulian	III/b	Guru PAI, A. Akhlak	-	12	-	12	WKM Humas
20	Irma Rosanni	III/a	Guru PAI A. Akhlak Fiqih Mulok	4 6 -	6 4 4	- - -	24	Guru/Wali kelas
21	Nur Hasanah Nasution	III/a	Guru B. Arab	10	10	4	24	Guru
22	Nuraini	III/a	Guru Fiqih, SKI	8 6	6 4	- -	24	Guru/Wali kelas
23	Zainab	III/a	Guru PAI, A.Akhlak, Mulok	6 -	- -	14 4	24	Guru
24	Lisda Asmidar	III/a	Guru PAI, Q. Hadis	14	10	-	24	Guru
25	Samsiah Hasibuan	III/a	Guru B.Inggris	4	-	20	24	Guru/Wali kelas
26	Zuraidah Hasibuan	III/a	Guru B. Inggris	4	10	10	24	Guru
27	Seri Wardina	III/a	Guru B. Indonesia	-	4	20	24	Guru
28	Nurhidayah Nasution	III/a	Guru B. Indonesia	-	8	16	24	Guru/Wali kelas
29	Nur Aminah	III/a	Guru B. Inggris	20	4	-	24	Guru/Wali kelas
30	Rukiah	III/a	Guru Ekonomi	8	6	-	14	Guru
31	Rahmat Sayuti	III/a	Guru B. Arab Mulok	14 2	8 -	- -	24	Guru/Wali kelas
32	Ida Warni	III/a	Guru SKI, Sejarah	5 -	- 6	- 13	24	Guru/Wali kelas
33	Lili Susanti Nst	III/a	Guru SKI	6	8	10	24	Guru/Wali kelas

1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Irma Sari	III/a	Guru B.Inggris	8	16	-	24	Guru
35	Cinto Riski	III/a	Guru Pendidikan Kewarga Negaraan	6	4	14	24	Guru/Wali kelas
36	Minah	III/a	Guru PAI, Fiqih, Sosiologi	- -	2 10	- 12	24	Guru
37	Hawa	-	Matematika	-	-	24	24	Guru
38	Zulkaedah	-	B. Inggris	8	-	-	8	Guru
39	Nur Asiah Nst	-	Sejarah	12	12	-	24	Guru/Wali kelas
40	Rita Ajelina	-	TIK	2	-	14	16	Guru
41	Afryani Purnama Marpaung	-	Geografi Biologi	6 8	- -	10 -	24	Guru/Wali kelas
42	Fathma Elzahra	-	Kimia	4	-	20	24	Guru
43	Aminah Juliati Nasution	-	Matematika	4	14	6	24	Guru/Wali kelas
44	Aslamiah	-	Ekonomi	-	-	6	6	Guru
45	Octaviani	-	TIK	4	2	-	6	Guru
46	Siti Suwarni	-	Kewarga Negaraan	10	-	-	10	Guru
47	Ida Sumarti	-	Sosiologi	18	-	-	18	Guru/Wali kelas
48	Latifah Helmi	-	B. Arab, Sejarah	4 6	- -	- -	10	Guru
49	Mastimah	-	Geografi Fisika	4 12	6 -	- -	22	Guru
50	Suriani	-	B. Inggris	8	-	-	8	Guru
51	Asrina Yanti Nst	-	Kewarga Negaraan	-	14	-	14	Guru
52	Asrin	-	Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	8	-	-	8	Guru
53	Afrita Ariani	-	TIK	10	-	-	10	Guru
54	Syarifah Hanum	-	TIK	-	10	-	10	Guru
55	Eva Soraya	-	Muatan Lokal	4	-	-	4	Guru

1	2	3	4	5	6	7	8	9
56	Mariana Mislah	-	Matematika	-	4	10	14	Guru
57	Suaibah	-	Matematika	-	12	-	12	Guru
58	Elvina Sari	-	Matematika	12	-	-	12	Guru
59	Hidayani	-	Kimia	-	25	-	25	Guru
60	Abidah	-	B. Indonesia	16	-	-	16	Guru
61	Yuni Rusna	-	Muatan Lokal	4	-	-	4	Guru
62	Syarifuddin	-	Muatan Lokal	4	2	-	6	Guru
63	Jorlema Wati	-	Geografi	4	-	-	4	Guru
64	Muhammad Idham Daulay	-	Penjaskes	2	14	-	16	Guru
65	Mey Khairani Nasution	-	Fisika	-	20	-	20	Guru
66	Ahmad Basyid Lubis	-	Penjaskes	16	-	-	16	Guru
67	Smail Marzuki	-	Geografi	8	5	5	18	Guru
68	Nur Hasanah	-	B. Indonesia	12	-	-	12	Guru
69	Riadotul Jannah	-	Fisika	8	-	-	8	Guru
70	Elly Lusiani Pakpahan	-	Matematika	9	-	-	9	Guru
71	Enniara	-	Muatan Lokal	-	4	-	4	Guru
72	Erida Kartini	-	Sosiologi	2	4	-	6	Guru
73	Yusnaini	-	Kimia	12	-	-	12	Guru
74	Maisyaroh Sihombing	-	Muatan Lokal	4	-	-	4	Guru

Pengaturan jam kerja guru, kepala madrasah membuat roster mata pelajaran. Adapun roster mata pelajaran sebagaimana terlampir pada lampiran 1.

Adapun ketentuan tugas yang akan dilaksanakan setiap guru dan pegawai MAN 1 Panyabungan adalah:⁴⁸

⁴⁸ Dokumentasi Profil MAN 1 Panyabungan Tahun 2011/2012.

Tabel 14: Ketentuan Tugas Guru dan Pegawai MAN 1 Panyabungan

NO	Deskripsi Tugas	Tugas dan Kewajiban
1	Bagian Urusan Umum	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembentukan program kerja; b. Fungsionalisasi ruangan/lingkungan; c. Fungsionalisasi ketenagaan; d. Rapat-rapat; e. Upacara.
2	Bagian Urusan Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembagian tugas mengajar/ penyusunan jadwal; b. Penyusunan program pengajaran, penyajian pelajaran/pelaksanaan PBM; c. Peningkatan profesi guru dan pembinaan tugas guru; d. Ulangan umum: ujian umum, ujian akhir; e. Kenaikan kelas/pemilihan program; f. Laporan evaluasi.
3	Bagian Urusan Kesiswaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Penerimaan siswa baru; b. Masa orientasi siswa; c. Pembinaan siswa; d. Kegiatan <i>extrakurikuler</i>.
4	Bagian Urusan Sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Inventarisasi sarana prasarana; b. Perlengkapan kantor/kelas; c. Alat/bahan laboratorium/buku-buku; d. Perpustakaan; e. Pemeliharaan/rehap gedung; f. Laporan inventaris.
5	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembuatan daftar gaji; b. Pengelolaan dana; c. Usaha kesejahteraan guru; d. Laporan triwulan.
6	Ketata Usahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Administrasi ketenagaan; b. Administrasi siswa; c. Usul kenaikan pangkat; d. Pengisian DP3; e. Pengisian angka kredit; f. Pengarsipan, laporan ketata usahaan.
7	Hubungan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Hubungan dengan komite madrasah; b. Rapat pleno; c. Rapat pengurus; d. Konsultasi dengan instansi.
8	Wali Kelas	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat perangkat kelas; b. Mengatur siswa di kelas; c. Mengisi rapot siswa.

1	2	3
9	Guru	a. Membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran; b. Melaksanakan proses belajar mengajar; c. Membuat penilaian.

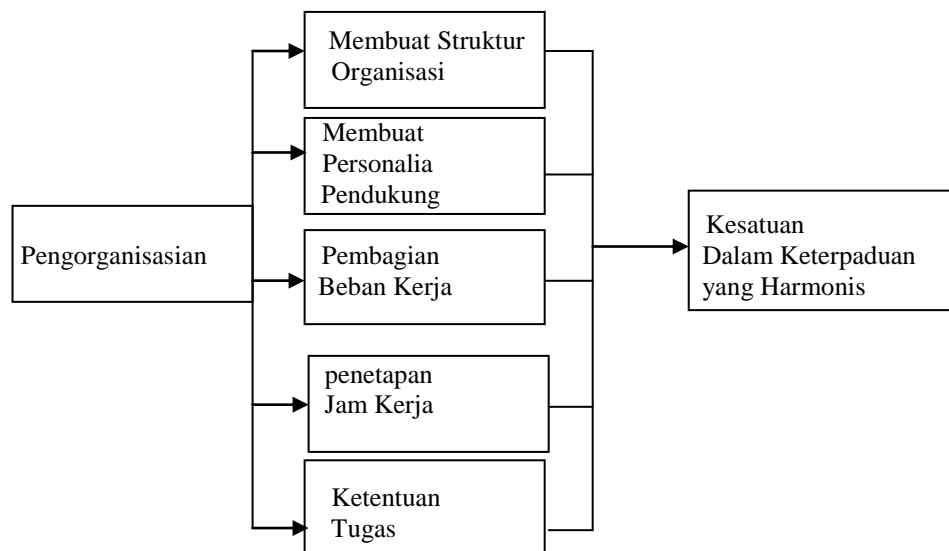
Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah bertujuan agar setiap tugas berjalan teratur dan penuh kerja sama. Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, mengenai tujuan pengorganisasian yang dilakukan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:⁴⁹

Pengorganisaian yang saya lakukan dengan membuat struktur organisasi, personalia pendukung, pembagian beban kerja, penetapan jam mengajar, dan ketentuan tugas. Bertujuan agar setiap guru, pegawai tata usaha yang ada di MAN 1 Panyabungan bekerja sesuai dengan tugas masing-masing dan penuh kerjasama. Dengan adanya kerja sama yang baik diantara para guru, pegawai tata usaha dan kepala madrasah diharapkan visi misi yang telah dibuat dapat berjalan dengan baik demi tercapainya mutu pendidikan di MAN 1 panyabungan.

Dari data wawancara, dan dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa pengorganisaian yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah merupakan cara agar anggota organisasi madrasah, baik guru maupun tenaga tata usaha dapat bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. Pembuatan struktur organisasi, personalia pendukung, pembagian beban kerja, penetapan jam mengajar, dan ketentuan tugas dimaksudkan agar setiap guru melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan ketentuan yang sudah dibuat oleh kepala madrasah sehingga tidak ada benturan pekerjaan diantara guru yang bisa mengakibatkan perselisihan paham dikalangan guru. Pengorganisasian yang dilaksanakan juga membuktikan adanya kepercayaan kepala madrasah terhadap guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Dengan pengorganisasian yang dilakukan diharapkan semua personil madrasah dapat bekerja sama dalam pencapaian mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

⁴⁹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Langkah-langkah pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di MAN 1 Panyabungan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

3. Pelaksanaan Perencanaan yang Dilakukan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan

Program yang sudah direncanakan, tidak mungkin dijalankan kepala madrasah sendirian. Untuk itu bantuan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada khususnya serta seluruh personalia madrasah sangat dibutuhkan kepala madrasah dalam menjalankan program-program kerja yang telah disusun kepala madrasah. Usaha yang dilakukan kepala madrasah adalah berusaha menggerakkan seluruh personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan.

Adapun pelaksanaan perencanaan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan adalah:⁵⁰

⁵⁰Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 14 April 2012, pukul 08.15 s/d 09.40 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam perencanaan yang telah di buat. Hal ini diwujudkan dengan memberikan konsep dan pengarahannya kepada personil madrasah mengenai tujuan kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

Prosedur pelaksanaan yang dilakukan adalah:

- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah;
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu;
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Unsur-unsur yang dilibatkan dalam pelaksanaan adalah Guru, komite, dan pegawai Tata Usaha, Komit Madrasah. Guru bertugas sebagai pelaksana kegiatan, pegawai Tata Usaha sebagai perlengkapan administrasi dan komite madrasah sebagai pendukung dalam pelaksanaan.

madrasah bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya; Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu;
- b. Pertanggungjawaban; madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan /tuntutan orang tua/ masyarakat. Pertanggungjawaban bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu madrasah memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan melaksanakan kaji ulang secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu;
- c. Kurikulum; berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggungjawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi dan proses penyampaiannya;
- d. Personil madrasah; madrasah bertanggungjawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya);
- e. Konsekuensi logis, dari itu madrasah harus diperkenankan untuk mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam

kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performanya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake-holders*).

Dari data wawancara di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan peningkatan mutu yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan adalah mengacu kepada perencanaan yang sudah dibuat. Pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi:

- a. Pengaturan Sumber Dana;
- b. Pengaturan Sumber Daya Manusia;
- c. Pengaturan Sarana Prasarana;
- d. Pengembangan Kurikulum.

a. Pengaturan Sumber Dana

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai pengaturan sumber dana, beliau mengatakan:

Pengaturan sumber dana yang saya lakukan adalah dengan mengalokasikan dana sesuai dengan yang sudah di rencanakan sebelumnya. Dana yang ada di MAN 1 Panyabungan dialokasikan sesuai dengan keperluan pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar di MAN 1 Panyabungan.⁵¹

Sedangkan Wawancara dengan Syamruddin, Bendahara MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 13.00 s/d 13.30 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan tentang pengalokasian dana MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:

Dana yang ada di MAN Panyabungan dialokasikan sesuai dengan perencanaan sumber dana. Setiap dana yang diterima dan yang dikeluarkan dibuat pertanggung jawaban dengan membuat rincian dana. Kebijakan ini dilakukan agar dana yang ada bisa dipertanggung jawabkan kepada orang tua/wali siswa. Pertanggung jawaban dilakukan agar terjalin kepercayaan antara orang tua/wali siswa dengan MAN 1 Panyabungan.⁵²

⁵¹ Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁵² Wawancara dengan Syamruddin, Bendahara MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul . 13.00 s/d 13.30 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Gongmatua, Komite MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 28 April 2012, pukul 09.00 s/d 09.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, mengenai pengaturan sumber dana, beliau mengatakan

Pengaturan sumber dana MAN 1 Panyabungan dilakukan dengan transparan oleh kepala madrasah. Dana yang di pergunakan oleh MAN 1 Panyabungan diberikan pertanggung jawaban yang jelas kepada orang tua/wali siswa. Taransparansi dana yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Panyabungan adalah dengan mengumumkan rincian dana di papan pengumuman MAN 1 Panyabungan.⁵³

Adapun rincian dana MAN Panyabungan setiap bulannya adalah:⁵⁴

Tabel 15: Alokasi Dana MAN 1 Panyabungan Setiap Bulan

NO	Uang Masuk	Alokasi Dana	Uang Keluar
1	23.800.000	Gaji guru honorer	12.000.000,-
2		Tunjangan kepala madrasah	600.000,-
3		Pembantu kepala madrasah	1.200.000,-
4		Pembina osis	100.000,-
5		Pembina seksi pramuka	100.000,-
6		Seksi keamanan	100.000,-
7		Seksi olahraga	100.000,-
8		Seksi kesehatan,	100.000,-
9		Seksi pramuka	100.000,-
10		Seksi seni dan budaya,	100.000,-
11		Seksi keagamaan	100.000,-
12		Seksi karya ilmiah remaja dan sains,	100.000,-
13		Seksi keamanan.	100.000,-
14		Alat Tulis Kantor (ATK).	3.000.000.-
15		Wali Kelas	2.500.000,-
17		Tunjangan Kepala Tata Usaha	400.000,-
18		Pembantu tata usaha	400.000
19		Perawatan sarana prasarana	1.500.000
20		Listrik	500.000
		Jumlah	23.100.000

Dana yang diperoleh dari Sumbangan Pelaksanaan Siswa (SPP) adalah: jumlah siswa (952) x Rp.25.000,- = Rp. 23. 800.000,-

⁵³ Wawancara dengan Gongmatua, Komite MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 28 April 2012. pukul 09.00 s/d 09.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁵⁴ Dokumentasi Bendahara MAN 1 Panyabungan Bulan Mei 2012.

Wawancara dengan bapak Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan pada tanggal 18 Juni 2012 jam 10 s/d jam 11.15 WIB, di kantor kepala MAN 1 Panyabungan, menjelaskan bahwa:

Usaha yang saya lakukan untuk mengatasi kekurangan dana di MAN 1 Panyabungan adalah dengan melakukan pendekatan kepada masyarakat, pendekatan yang saya lakukan masih dalam bentuk ramah tamah, belum pernah mengajukan proposal. Namun sampai saat ini belum ada yang memberikan bantuan dalam bentuk material, hanya bantuan yang berbentuk non material atau bentuk dukungan.⁵⁵

Dari data wawancara dan dokumen di atas dapat diketahui bahwa dalam pengelolaan dana yang diterima MAN 1 Panyabungan dari Sumbangan Pelaksanaan Pendidikan (SPP) siswa dilakukan dengan transparansi oleh kepala madrasah.

b. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai pembinaan sumber daya manusia.

Setiap personil madrasah diarahkan untuk melaksanakan tugas yang sudah diberikan kepala madrasah melalui pengorganisasian. Setiap personil madrasah juga diarahkan untuk mengembangkan kegiatan yang sudah diberikan. Para guru harus berusaha melaksanakan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Inopatif dan Menyenangkan (PAIKEM), serta mempunyai Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) agar materi yang diberikan guru dapat terarah. Bantuan yang diberikan kepala madrasah adalah dengan melakukan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan mengutus guru untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT).⁵⁶

⁵⁵Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁵⁶Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 April 2012, pukul 08.00 s/d 08.15 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan mengenai pembinaan sumber daya manusia di MAN 1 Panyabungan.⁵⁷

Pembinaan sumber daya manusia di MAN 1 Panyabungan dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan pada tingkat kecamatan, tingkat kabupaten, tingkat provinsi maupun tingkat nasional. Pembinaan sumber daya manusia juga dilakukan oleh kepala MAN 1 Panyabungan dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan.

c. Pengaturan Sarana Prasarana

Sarana prasarana MAN 1 Panyabungan masih memiliki kekurangan, pada pembahasan perencanaan sudah dijelaskan tentang sarana prasarana yang ada dan belum ada di MAN 1 Panyabungan.

Berikut ini adalah Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai pengaturan sarana prasarana, beliau mengatakan: Pengaturan sarana prasarana yang saya lakukan adalah dengan menggabung satu ruangan menjadi beberapa fungsi. Kebijakan ini saya lakukan untuk mengatasi sarana prasarana yang belum ada dan demi terselenggaranya proses belajar mengajar dengan baik.⁵⁸

Wawancara kepala madrasah lebih di jelaskan lebih terperinci oleh PKM Sarana prasarana MAN 1 Panyabunga pada Wawancara dengan Suhardi, PKM Sarana Prasarana MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 08.15

⁵⁷Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 08.00 s/d 08.15 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁵⁸Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

s/d 08.45 WIB, bertempat di Ruang Perpustakaan MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:⁵⁹

Sarana prasarana MAN 1 Panyabungan yang belum ada adalah Ruang Laboratorium Kimia, Ruang Guru, Ruang Tata Usaha, Ruang BP/BK, Ruang UKS, Ruang Osis. Kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam pengaturan sarana prasarana adalah dengan membuat ruangan menjadi beberapa fungsi. Untuk ruangan laboratorium kimia digabung dengan ruangan laboratorium fisika. Ruang guru, ruang tata usaha, ruangan BP/BK, ruangan UKS dan Osis dibuat di dalam ruangan aula.

Observasi peneliti pada tanggal 12 April 2012, jam 09.00 s/d 10.30 WIB, di MAN 1 Panyabungan, tentang sarana prasarana, peneliti melihat sarana prasarana MAN 1 Panyabungan. Sarana prasarana yang dimiliki MAN 1 Panyabungan adalah ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium biologi, ruang laboratorium fisika, ruang laboratorium komputer, ruang laboratorium bahasa, ruang kepala madrasah, musholla, gudang, kamar mandi kepala/wc, kamar mandi guru, kamar mandi siswa putra, kamar mandi siswa putri, halaman/lapangan olah raga, aula. Sementara sarana prasarana yang masih kurang adalah ruang laboratorium kimia (digabung dengan laboratorium Fisika), ruang guru, ruang tata usaha, ruang Bimbingan Konseling (BK), ruang Unit Kegiatan Siswa (UKS), ruang osis, (digabung di ruangan aula).⁶⁰

d. Pengembangan Kurikulum

Pada pembahasan perencanaan dijelaskan bahwa kurikulum yang dipakai MAN 1 Panyabungan adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Adapun pengembangan kurikulum yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah:⁶¹

Pelaksanaan kurikulum yang dilakukan di MAN 1 Panyabungan berdasarkan kepada standar kurikulum nasional. Kurikulum yang digunakan di MAN 1 Panyabungan adalah Kurikulum Tingkat Satuan

⁵⁹Wawancara dengan Suhardi, PKM Sarana Prasarana MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012. pukul 08.15 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁶⁰Observasi di MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 12 April 2012.

⁶¹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 31 Maret 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Pendidikan (KTSP). Dalam menumbuhkan suasana belajar yang menyenangkan serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan, memiliki sikap arif dan bijaksana, berkarakter dan memiliki kematangan emosional. hal yang diperhatikan adalah Pengembangan kurikulum berdasarkan kebutuhan siswa dan masyarakat, menyajikan kurikulum kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. Untuk itu MAN 1 Panyabungan banyak mengadakan kegiatan *extrakurikuler* untuk menambah jam pelajaran dan mewujudkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat. seperti kegiatan olah raga dan seni, pengajian berupa tablig, qiroatul Quran, tahtim tahlil, pramuka, les bahasa Inggris, bahasa Indonesia, fisika, biologi, kimia, matematika, dan komputer.

Pernyataan kepala madrasah tersebut sejalan pernyataan pada wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan bawa.⁶²

Pengembangan kurikulum di MAN 1 Panyabungan adalah dengan mengadakan kegiatan *extrakurikuler*. Kegiatan ini dilakukan untuk menambah jam pelajaran dan mata pelajaran yang tidak bisa dilaksanakan pada kegiatan inti. Kegiatan yang dilakukan adalah menambah kegiatan pembelajaran agama dan menambah jam pelajaran pada mata pelajaran yang diikutkan pada Ujian Nasional (UN).

Sedangkan Wawancara dengan Mariana Mislah, Guru Matematika MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 April 2012, pukul 10.00 s/d 10.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan :⁶³

Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, setiap guru berusaha untuk memberikan pembelajaran yang menyenangkan kepada para siswa. Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk mempergunakan fasilitas yang ada di madrasah demi menunjang keefektifan pembelajaran, misalnya menggunakan laptop dan infokus, serta fasilitas lain yang ada di madrasah. Setiap guru dituntut untuk mempunyai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) agar pembelajaran bisa terarah. Dalam pelaksanaan

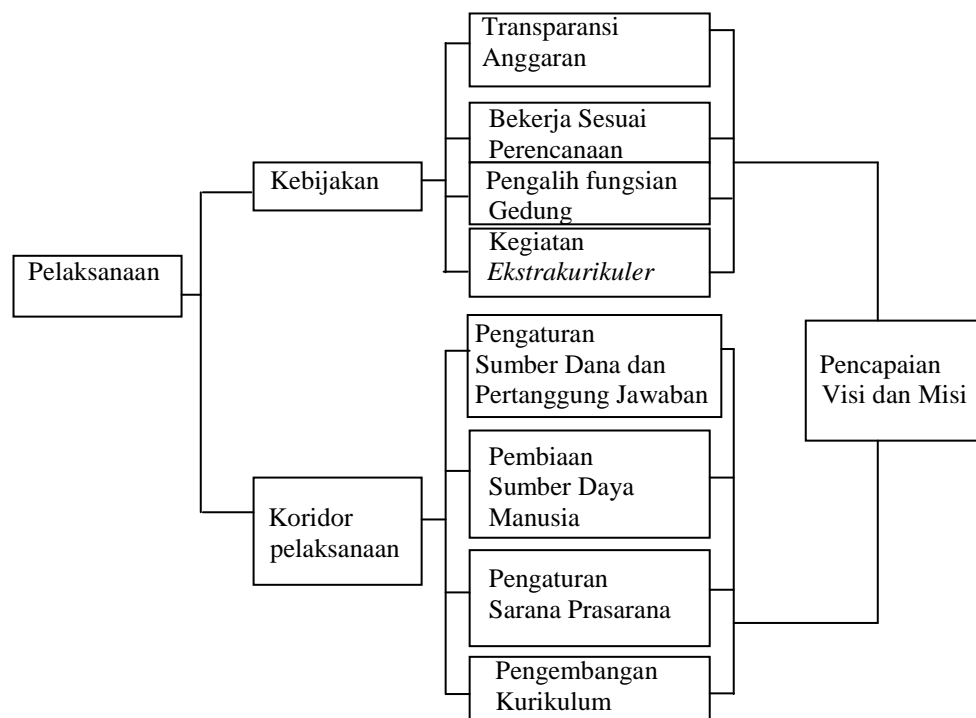
⁶²Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁶³Wawancara dengan Mariana Mislah, Guru Matematika MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 April 2012, pukul 10.00 s/d 10.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

pembelajaran kami selalu diberikan pengarahan menggunakan metode yang bervariasi agar tercipta pembelajaran aktif, inopatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Kepala madrasah biasanya memberikan pengarahan pada kegiatan apel pagi dan pada pelaksanaan upacara bendera.

Observasi peneliti pada tanggal 10 s/d 15 April 2012, sebelum melaksanakan pembelajaran atau sebelum masuk ke dalam kelas, guru MAN 1 Panyabungan menyiapkan perangkat pembelajaran yang diperlukan di dalam kelas. Adapun prangkat pembelajaran yang dipersiapkan guru MAN 1 Panyabungan adalah: buku pelajaran, alat peraga, dan RPP, di dalam kelas guru melaksanakan proses belajar mengajar sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan sudah ditulis di dalam RPP. Dengan adanya RPP ini guru melaksanakan tugasnya secara efektif dan evisien. Dalam pembelajaran guru MAN Panyabungan melaksanakan PBM dengan metode yang bervariasi.⁶⁴

Pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan dapat digambarka sebagai berikut:



Gambar 3: Pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

⁶⁴ Observasi di MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 s/d 15 April 2012.

4. Pengkoordinasian Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan

Pengkoordinasian dalam organisasi pendidikan di madrasah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggara pendidikan dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya dapat berjalan secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan.

Berikut ini adalah Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 19 April 2012, pukul 08.00 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai pengkoordinasian yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan:⁶⁵

Koordinasi yang saya lakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan adalah dengan memberikan segala tugas-tugas yang sudah direncanakan kepada guru yang dianggap mampu. guru yang dianggap mampu menurut kepala madrasah adalah guru yang memiliki kualifikasi pendidikan mengajarkan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan kepala madrasah agar segala tugas yang diberikan kepada guru dapat terlaksana dengan baik.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Pertemuan yang diwakili oleh guru, staf tata usaha, komite madrasah;
- b. Pemilihan atau pembagian tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing;
- c. Penentuan jangka waktu pencapaian target yang sudah direncanakan;
- d. Mengarahkan tugas untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah diterima.

Pengarahan yang dilakukan adalah dengan mengarahkan tugas untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah diterima.

⁶⁵Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 19 April 2012, pukul 08.00 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Irma Sari, Guru Bahasa Inggris MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 27 April 2012, pukul 08.00 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan:⁶⁶

Kepala madrasah memberikan tanggungjawab dan tugas kepada guru sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh guru. Namun ada sebagian kecil guru yang tidak mengajar sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilinya, hal ini dilakukan untuk mengatasi kekurangan guru di MAN 1 Panyabungan.

Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan bahwa: Pengkoordinasian yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan membuat pembagian tugas guru. Pembagian tugas dilakukan oleh kepala madrasah dengan melihat jenjang pendidikan yang dimiliki dan disesuaikan dengan mata pelajaran yang akan diampu.⁶⁷

Data pembagian tugas guru dan Ketentuan tugas yang akan dilaksanakan setiap guru dan pegawai MAN 1 Panyabungan sebagaimana telah dijelaskan pada tabel 13 dan 14.

Peneliti melihat ketika pelaksanaan upacara bendera pada tanggal 16 April 2012 jam 07.30 s/d 08.15 WIB, bertempat di lapangan upacara MAN 1 Panyabungan. Kepala madrasah yang bertugas sebagai pembina upacara memberikan arahan kepada guru, dan para pegawai MAN 1 Panyabungan. Arahan yang diberikan adalah memberikan motivasi kepada para personil madrasah agar bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan. dan memberikan laporan kepada madrasah ketika ada permasalahan yang dihadapi ketika pelaksanaan kegiatan sedang berlangsung.⁶⁸

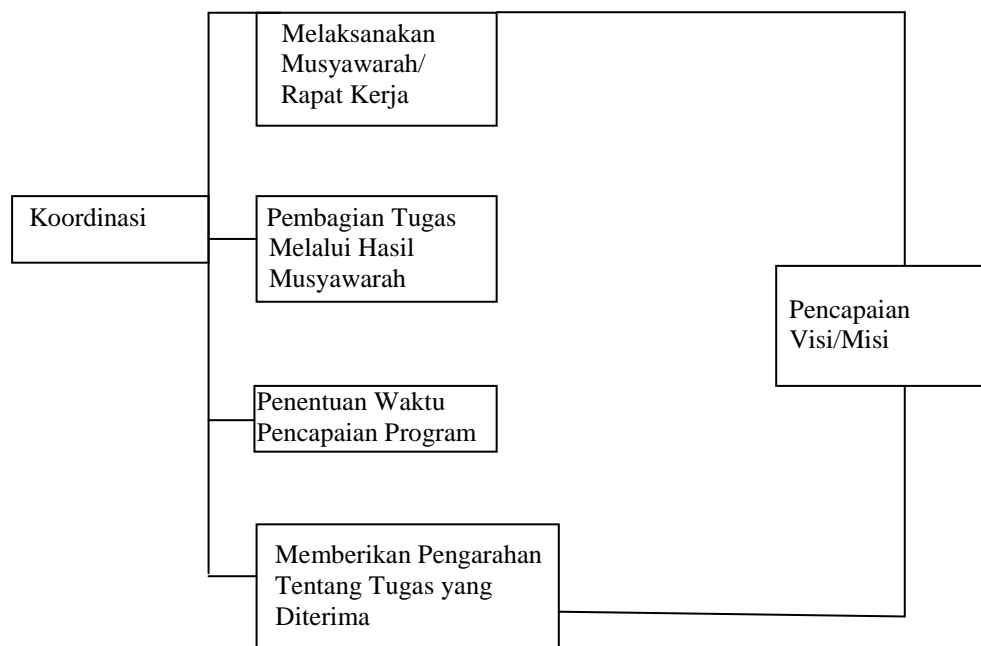
⁶⁶Wawancara dengan Irma Sari, Guru Bahasa Inggris MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 27 April 2012, pukul 08.00 s/d 08.45 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁶⁷Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁶⁸Observasi di MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 21 April 2012.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan adalah dengan memberikan segala tugas-tugas yang sudah direncanakan kepada guru yang dianggap mampu. Guru yang dianggap mampu menurut kepala madrasah adalah guru yang memiliki kualifikasi pendidikan mengajarkan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya, contohnya guru yang mempunyai kualifikasi pendidikan bahasa Indonesia dikhususkan untuk mengajar bahasa Indonesia saja, Guru yang mengelola laboratorium komputer hanya diberikan kepada guru yang mempunyai penguasaan komputer atau guru yang mempunyai latar belakang pendidikan komputer. Kebijakan ini dilakukan kepala madrasah adalah agar semua guru yang ada di MAN 1 Panyabungan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, karena tugas yang diemban sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Sehingga perencanaan atau program yang sudah ditetapkan dapat berjalan dan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan dapat dicapai.

Koordinasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4: Koordinasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

5. Pengawasan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 19 April 2012, pukul 12.15 s/d 13.30 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai pengawasan, beliau mengatakan:⁶⁹

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan perencanaan yang sudah ditetapkan dapat tercapai atau tidak. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan, perencanaan. Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah.

⁶⁹Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 19 April 2012, pukul 12.15 s/d 13.30 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai pengawasan yang dilakukan di MAN 1 Panyabungan:⁷⁰

Aspek-aspek yang dijadikan sasaran pengawasan adalah:

- a. Kesesuaian perencanaan dengan standar pelaksanaan yang sudah ditetapkan dengan melihat perbandingan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan;
- b. Mengukur dan menetapkan penyimpangan-penyimpangan guna memberikan koreksi yang diperlukan;
- c. Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan guna menjamin penggunaan seluruh sumber daya madrasah dipergunakan dengan efektif.

Yang dilibatkan dalam pengawasan adalah kepala madrasah dan pembantu kepala madrasah. Hasil pengawasan yang didapatkan dijadikan sebagai perbaikan dalam pelaksanaan kegiatan selanjutnya.

Wawancara mengenai bagian yang diawasi dan proses pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah:

1. Bidang kurikulum, mengenai proses pelaksanaan dan pencapaian target kurikulum;
2. Bidang sumberdaya manusia, mengenai peningkatan kemampuan profesional guru;
3. Bidang pengelolaan sarana dan prasarana, perabot dan peralatan;
4. Bidang administrasi sekolah meliputi, administrasi kesiswaan, administrasi guru dan pegawai, administrasi surat-menyurat, administrasi keuangan.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, mengenai tahapan pengawasan yang dilakukan, beliau mengatakan. Proses pengawasan dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan pelaksanaan, pengawasan umpan balik. Dalam pengawasan pelaksanaan saya melakukan supervisi kedalam kelas minimal dua kali dalam satu semester untuk setiap guru.⁷¹

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala

⁷⁰*Ibid.*

⁷¹ Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 18 Juni 2012, pukul 10.00 s/d 11.15 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

MAN 1 Panyabungan mengenai bentuk pengawasan pendahuluan yang dilakukan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:⁷²

Pengawasan pendahuluan yang saya lakukan adalah melihat disiplin guru, dengan cara melihat kehadiran guru setiap hari dengan bantuan guru piket dan PKM kurikulum, bagi guru yang tidak hadir saya menyuruh guru lain untuk menggantikan, Agar proses belajar mengajar tetap berjalan. Untuk menjaga disiplin waktu saya melakukan pemantauan kesetiap kelas dengan dibantu oleh guru piket dan PKM Kurikulum untuk melihat kelas apakah guru masuk sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, pemeriksaan perangkat pembelajaran guru dalam bentuk RPP saya lakukan disetiap awal semester. Bagi guru yang tidak hadir tanpa keterangan dan terlambat masuk ke dalam kelas, saya memberikan peringatan kepada guru tersebut, dengan cara memanggilnya ke kantor kepala madrasah untuk diberikan nasehat.

Berikut ini adalah contoh format pengawasan yang dilakukan kepala madrasah mengenai pengawasan pelaksanaan kurikulum.⁷³

1. Pengawasan Pendahuluan

Tabel 16: Format Pengawasan Pendahuluan MAN 1 Panyabungan

No	Struktur RPP	Catatan pemeriksa
1	Silabus	
2	Program tahunan	
3	Program semester	
5	Identitas	
6	Standar kompetensi	
7	Kompetensi dasar	
8	Tujuan operasional	
9	Materi ajar	
10	Metode pembelajaran	

⁷²Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁷³Dokumen Supervisi Kepala MAN 1 Panyabungan.

1	2	3
11	Langkah-langkah pembelajaran	
12	Penilaian	

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai bentuk pengawasan pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:⁷⁴

Pengawasan pelaksanaan saya lakukan dengan mengadakan supervisi ke dalam kelas untuk melihat proses pembelajaran, apakah pembelajara yang dilaksanakan oleh guru sesuai atau tidak dengan rencana pembelajaran (RPP) yang sudah dibuat. Kegiatan ini saya lakukan kepada setiap guru minimal dua kali dalam satu semester.

2. Pengawasan Pelaksanaan

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai bentuk pengawasan pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:⁷⁵

Pengawasan pelaksanaan yang saya lakukan adalah dengan mengadakan supervisi ke dalam kelas untuk melihat proses pembelajaran, apakah pembelajara yang dilaksanakan oleh guru sesuai atau tidak dengan rencana pembelajaran (RPP) yang sudah dibuat. Kegiatan ini saya lakukan kepada setiap guru minimal dua kali dalam satu semester dengan cara masuk ke dalam kelas untuk melihat guru mengajar.

Berikut ini adalah format pengawasan pelaksanaan pembelajaran MAN 1 Panyabungan.

Tabel 17: Format Pengawasan Pelaksanaan Pembelajaran MAN 1 Panyabungan

⁷⁴Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, Pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁷⁵ *Ibid.*

NO	Aspek yang diamati	Catatan
I PRAPEMBELAJARAN		
1	Memeriksa kesiapan siswa untuk belajar	
2	Melakukan kegiatan apersepsi	
II KEGIATAN INTI PEMBELAJARAN		
A Penguasaan materi pelajaran		
1	Menunjukkan penguasaan materi pembelajaran	
2	Mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan	
3	Menyampaikan materi dengan jelas, sesuai dengan hierarki belajar dan karakteristik siswa	
4	Mengaitkan materi dengan realisasi kehidupan	
B Pendekatan/strategi pembelajaran		
1	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi (tujuan) yang akan dicapai dan karakteristik siswa	
2	Melaksanakan pembelajaran secara runtun	
3	Menguasai kelas	
4	Melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya kebiasaan positif	
5	Melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual	
6	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan	
C Pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran		
1	Menggunakan media secara efektif dan efisien	
1	2	3
2	Menghasilkan pesan yang menarik	

3	Melibatkan siswa dalam pembelajaran
D Pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan siswa	
1	Menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran
2	Menunjukkan sikap terbuka terhadap respons siswa
3	Menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar
E Penilaian proses dan hasil belajar	
1	Mementau kemajuan belajar selama proses
2	Melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi (tujuan)
F Penggunaan bahasa	
1	Menggunakan bahasa lisan dan tulisan secara jelas, baik, dan benar
2	Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai
III PENUTUP	
1	Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa
2	Melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, atau kegiatan, atau tugas sebagai bagian remedi/pengayaan

3. Pengawasan Umpan Balik

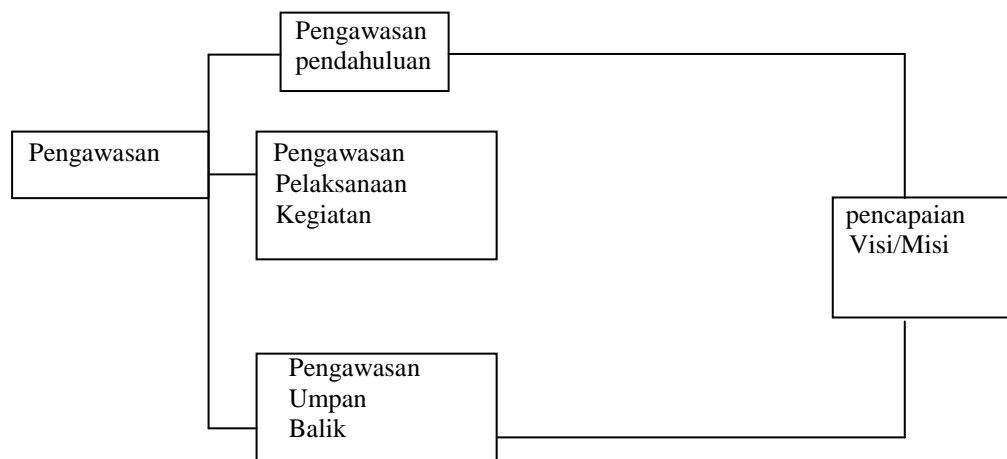
Hasil pengawasan pada pelaksanaan kegiatan dijadikan sebagai bahan untuk memberikan saran dan bimbingan kepada guru mengenai kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan kepada guru dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan pada pembelajaran selanjutnya.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala

MAN 1 Panyabungan mengenai bentuk pengawasan umpan balik yang dilakukan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:⁷⁶

Pengawasan umpan balik saya lakukan dengan memberikan saran-saran kepada guru tentang kelemahan dan kekurangan guru dalam hal proses pembelajaran dan disiplin guru. Ini saya lakukan agar guru tersebut melakukan perbaikan dalam pembelajaran selanjutnya dan lebih meningkatkan disiplin kerja. Pemberian saran kepada setiap guru saya lakukan di kantor guru secara perseorangan, agar guru tersebut tidak merasa kecil hati dengan guru yang lainnya.

Pengawasan kepala MAN 1 Panyabungan dalam meningkatkan mutu pendidika di MAN 1 Panyabungan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5: Pengawasan kepala MAN 1 Panyabungan dalam meningkatkan mutu pendidika di MAN 1 Panyabungan.

6. Evaluasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 20 Juni 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan mengenai evaluasi, beliau mengatakan:⁷⁷

Evaluasi dijadikan sebagai bahan untuk memperbaiki perencanaan di semester selanjutnya, evaluasi dilakukan setelah ada pengawasan. Hasil

⁷⁶*Ibid.*

⁷⁷Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 20 Juni 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

pengawasan dijadikan sebagai alat untuk mengadakan evaluasi. Dalam pelaksanaan evaluasi dilakukan dengan melihat faktor pendukung dan penghambat jalannya proses implementasi perencanaan.

Menurut wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 10 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan, disebutkan bahwa:⁷⁸

Hasil evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dibahas minimal satu kali dalam satu semester, biasanya dilakukan di akhir semester. Hasil evaluasi diberikan kepala madrasah untuk perbaikan di semester yang akan datang.

Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 20 Juni 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau menyebutkan:⁷⁹

Hasil evaluasi dijadikan sebagai acuan untuk penyusunan perencanaan selanjutnya, dan dijadikan sebagai alat pengukuran tentang pencapaian selama pelaksanaan (selama satu semester). Evaluasi dilakukan kepala madrasah sebagai bahan untuk perbaikan di semester yang akan datang. Evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah harus betul-betul dijadikan sebagai tolak ukur pencapaian. dan dijadikan sebagai pedoman untuk perbaikan di dalam pelaksanaan selanjutnya.

Bentuk evaluasi yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan penilaian kepada guru setiap tahun tentang hasil kerja yang dicapai. Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 09 Juli 2012, pukul 10.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan, beliau mengatakan bahwa:⁸⁰

Evaluasi yang saya lakukan adalah dengan memberikan nilai hasil kinerja guru setiap tahun dalam bentuk daftar pelaksanaan pekerjaan Pegawai (DP3). Cara penilaian yang saya lakukan adalah dengan melihat hasil pengawasan, baik pengawasan pendahuluan maupun pelaksanaan kegiatan. penyerahan nilai DP3 ini saya berikan kepada guru secara perseorangan di

⁷⁸ Wawancara dengan Salbiah, PKM Bidang Kurikulum MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 27 April 2012, pukul 10.45 s/d 11.10 WIB, bertempat di Kantor Guru MAN 1 Panyabungan.

⁷⁹ Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 20 Juni 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

⁸⁰ Wawancara dengan Irpansyah, Kepala MAN 1 Panyabungan, pada tanggal 20 Juni 2012, pukul 12.15 s/d 12.45 WIB, bertempat di Kantor Kepala MAN 1 Panyabungan.

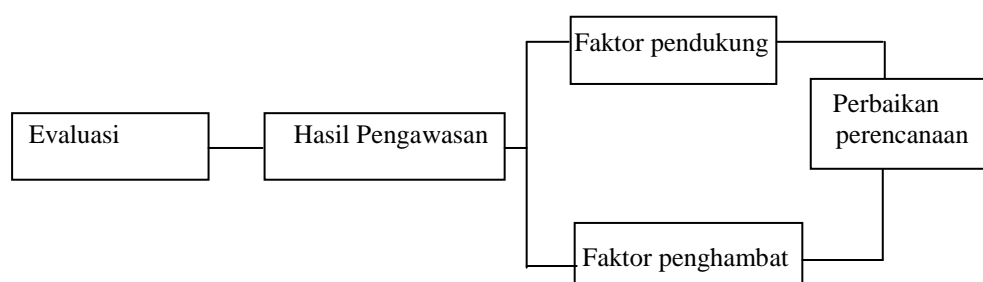
kantor kepala madrasah, agar saya bisa memberikan bimbingan kepada guru tentang hasil kinerja yang dicapainya. Kebijakan ini saya lakukan agar lebih leluasa memberitahu kepada guru tentang kelemahan dan kekurangan yang dimilikinya tanpa diketahui oleh guru yang lain. Hasil evaluasi ini diharapkan agar menjadi bahan kepada guru untuk perbaikan pada tahun berikutnya demi tercapainya mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

Bentuk Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3) yang diberikan kepala madrasah adalah sebagai berikut:⁸¹

Tabel 18: Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP3)

UNSUR YANG DINILAI	NILAI		
	ANGKA	SEBUTAN	KETERANGAN
A. Kesetiaan			
B. Prestasi Kerja			
C. Tanggung Jawab			
D. Ketaatan			
E. Kejujuran			
F. Kerja Sama			
G. Prakarsa			
H. Jumlah			
I. Rata-Rata			

Evaluasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan, dapat digambarkan sebagai berikut:



⁸¹ Dokumentasi Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai MAN 1 Panyabungan.

Gambar 6: Evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Penerapan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan Kabupaten Mandailing Natal ditentukan oleh adanya faktor pendukung dan faktor penghambat.

a. Faktor pendukung:

- 1) Lingkungan madrasah;
- 2) Sarana prasarana;
- 3) Sumberdaya Manusia yang cukup baik secara kualitas maupun kuantitas;
- 4) Menggunakan strategi pembelajaran aktif, inopatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sebagai strategi pembelajaran di madrasah, sebab pembelajaran dengan cara tersebut adalah bagian integral dari peningkatan mutu pendidikan;
- 5) Adanya sumber dana untuk peningkatan mutu pendidikan;
- 6) Kurikulum yang sesuai dengan tuntutan masyarakat;
- 7) Adanya partisipasi dari masyarakat, terutama masyarakat yang memiliki pengetahuan keagamaan yang baik dan mempunyai kepedulian kepada pendidikan;
- 8) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis, dalam arti masing-masing dari personil madrasah, berupaya melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

b. Faktor penghambat:

- 1) Kurangnya kesiapan dari sumberdaya manusia yang dimiliki madrasah;
- 2) Kurangnya sarana prasarana yang tersedia di madrasah;
- 3) Dana yang dimiliki madrasah sangat terbatas;

- 4) Adanya kesalahan dalam praktek pembelajaran aktif, inopatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan;
- 5) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otonomi) secara utuh;
- 6) Adanya sikap dari para pendidik yang pasif dan tidak kreatif;
- 7) Banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala madrasah dan guru.

Penerapan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan akan selalu mengalami faktor yang mendukung dan faktor yang menghambatnya. Hanya saja sejauh mana pihak satuan pendidikan terutama kepala madrasah mampu terus berusaha dan berupaya menjadikan hambatan itu menjadi sebuah peluang yang dapat memajukan madrasah. Dari data yang diperoleh dalam penelitian manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir.

Dari data-data wawancara serta obsrvasi di MAN 1 Panyabungan, kebijakan yang dilakukan oleh kepala MAN 1 panyabungan sebagian sudah tepat. misalnya, dalam membuat perencanaan kepala madrasah sudah melakukan langkah-langkah yang tepat, karena dalam membuat perencanaan, kepala madrasah mempertimbangkan segala sesuatu yang ada di lingkungan MAN 1 Panyabungan, baik pertimbangan masalah dana, sumberdaya manusia, sarana prasarana, serta kurikulum. Perencanaan yang dibuat kepala madrasah belum menentukan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Karena indikator kemampuan kepala madrasah dalam menyusun program sebagaimana dijelaskan dalam landasan teoritik BAB II adalah mencakup: Memiliki program jangka panjang (8 tahun), Memiliki program jangka menengah, dan Memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun).

Pengorganisaian yang dilakukan kepalala MAN 1 Panyabungan sudah diterapkan sesuai dengan konsep kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer

di lingkungan madrasah. Di dalam pembahasan telaah teoritik dijelaskan bahwa Indikator kepala madrasah sebagai manajer dalam hal pengorganisasian mencakup: (a) memiliki susunan personalia di sekolah (Wakasek, Wali kelas, KTU, Bendahara dll, (b) memiliki personalia pendukung, antara lain Pembina OSIS, Pembina Pramuka, Pembina Perpustakaan; (c) menyusun personalia untuk kegiatan temporer seperti panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia kegiatan hari besar keagamaan. Di MAN 1 Panyabungan kepala madrasah sudah membuat struktur organisasi dan susunan personalia pendukung serta susunan personalia untuk kegiatan temporer.

Untuk mendukung pelaksanaan, pengangkatan guru honor dilakukan kepala madrasah demi menutupi kekurangan sumberdaya manusia yang ada di MAN 1 Panyabungan. Untuk kelancaran proses belajar mengajar pengalihan penggunaan gedung dilakukan demi mencukupi sarana prasarana. Pengadaan kegiatan *extrakurikuler* adalah merupakan wujud pengembangan kurikulum di MAN 1 Panyabungan. Pengelolaan dana sumbangan pelaksanaan pembelajaran (SPP) dialokasikan untuk kebutuhan siswa dan dipertanggungjawabkan secara transparan adalah hal yang sangat tepat dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan.

Pengkoordinasian dilakukan kepala MAN 1 panyabungan dengan menempatkan personil madrasah sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Namun yang menjadi kendala dalam pengkoordinasian adalah masih kurangnya sumberdaya manusia yang ada di MAN 1 Panyabunga. Untuk itu, cara yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan tugas kepada sebagian personil madrasah walaupun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Koordinasi yang dilakukan kepala madrasah sesuai dengan pendapat Syaiful Sagala, dalam bukunya *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, menyebutkan bahwa:⁸²

⁸²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Cet. III (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 65.

Unsur koordinasi yang penting dalam organisasi antara lain adalah ada koordinator yang cukup berwibawa dilihat dari kedudukan dan pendidikannya untuk memungsikan tiap-tiap bagian atau orang-orang dalam organisasi. Koordinasi juga mengatasi kemungkinan duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggung jawab, ketidak seimbangan dalam berat ringannya pekerjaan.

Saefullah, dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam* juga mengatakan bahwa, manajemen personalia harus memperhatikan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasinya, melihat kelebihan personel, peletakan personel yang disesuaikan dengan kapasitas, potensi, dan keahliannya.⁸³

Penghambat penerapan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan adalah permasalahan dana yang sangat minim. Pendanaan MAN 1 Panyabungan hanya terfokus kepada Sumbangan Pelaksanaan pembelajaran (SPP) siswa. Langkah yang perlu dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan untuk mengatasi permasalahan sumber dana yang di alami adalah mengadakan kerja sama dengan masyarakat, terutama masyarakat yang mampu dan peduli kepada pendidikan. Dengan tujuan untuk meminta bantuan pendidikan. karena pendanaan pendidikan adalah tanggung jawab yang harus diemban oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan juga masyarakat. Karna pada dasarnya tanggungjawab pendanaan pendidikan adalah termasuk tanggung jawab pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. selain itu, pemberlakuan undang-undang otonomi daerah dan otonomi pendidikan sebenarnya membuka peluang yang lebih luas bagi pendidikan Islam untuk mengembangkan diri dan mencari sumber-sumber pendanaan.

Lebih jelas hal ini di muat di dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional pasal 46 ayat 1 yang menjelaskan bahwa: Pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah (pusat), pemerintah daerah, dan masyarakat.⁸⁴

⁸³Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet. I (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 275.

⁸⁴Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 46.

Untuk mengatasi kekurangan dana MAN 1 Panyabungan, ada beberapa langkah yang bisa ditempuh sebagaimana pendapat Al Rasyidin, dalam bukunya yang berjudul *Percikan Pemikiran Pendidikan dari Filsafat Hingga Praktik Pendidika*, yaitu:⁸⁵

Ada beberapa strategi pendanaan mandiri pendidikan Islam yang bisa ditempuh, yaitu pemberdayaan zakat produktif, pemberdayaan *waqaf*, dan penerapan *land grand madrasah* dan *land gran university*. Dalam konteks ini, sudah saatnya penyaluran zakat yang selama ini disalurkan untuk pemenuhan kebutuhan konsumtif diarahkan pada upaya pemberdayaan ummat, termasuk bantuan pembiayaan dan pengadaan sarana serta fasilitas pendidikan Islam. Pemerintah daerah melalui Badan Amil Zakat (BAZ) sudah saatnya memprogramkan penyaluran zakat untuk kegiatan produktif, khususnya menyangkut investasi sumber daya manusia (SDM) muslim jangka panjang melalui penyelenggaraan pendidikan Islam.

Dengan strategi yang di kemukakan di atas, pendanaan yang selama ini menjadi permasalahan yang sangat mendasar dalam menerapkan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan akan bisa diatasi. Dengan demikian penerapan strategi di atas, pendanaan yang ada di MAN 1 Panyabungan tidak akan bertumpu kepada SPP siswa.

Proses pengawasan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan pelaksanaan, pengawasan umpan balik. Dalam pembelajaran, pengawasan pendahuluan dilakukan dengan pemeriksaan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pengawasan pelaksanaan dilakukan kepala madrasah dengan mengadakan supervise, untuk melihat kesesuaian RPP dengan pelaksanaan. Pengawasan umpan balik dijadikan sebagai bahan untuk melihat kelemahan dalam pelaksanaan dan sebagai bahan revisi dalam pembelajaran selanjutnya.

Pengawasan yang dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan sejalan dengan proses pengawasan menurut Nanang Fattah dalam bukunya *landasan manajemen pendidikan*. Proses pengawasan terdiri dari tiga tahap yaitu: menetapkan standar

⁸⁵Al Rasyidin, *Percikan Pemikiran Pendidikan dari Filsafat Hingga Praktik Pendidikan* (Bandung: Cita Pustaka Perintis, 2009), h.181-182.

pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan menentukan kesenjangan (*deviasi*) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.⁸⁶ Sedangkan menurut Sagala:⁸⁷

Pengawasan digunakan untuk mengidentifikasi apakah proses pencapaian tujuan melalui proses manajemen berjalan dengan baik, apakah ada penyimpangan pada kegiatan itu serta kelemahan apa yang didapatkan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut, setelah itu ditentukan solusi yang tepat, efisien, dan efektif untuk mengatasi berbagai problem pendidikan tersebut.

Evaluasi dilakukan kepala MAN 1 Panyabungan dengan dengan melihat faktor pendukung dan penghambat jalannya proses implementasi perencanaan. Hasil evaluasi dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan pada perencanaan selanjutnya. Tujuan evaluasi yang dilakukan kepala madrasah sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa:⁸⁸

Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan mengetahui berbagai kesalahan atau kekurangan, perbaikan selanjutnya dapat dilakukan dengan mudah dan dapat dicari *problem solving* yang tepat dan akurat.

Dalam melibatkan masyarakat, kepala madrasah selaku aktor utama kebijakan hanya sampai pada taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan belum pada tataran melanggengkan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun. Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah guru, komite madrasah dan tokoh masyarakat, bekerja hanya berdasarkan mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus.

⁸⁶Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. 11 (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2011), h. 101.

⁸⁷Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, tt), h.50.

⁸⁸Saefullah, *Manajemen Pendidikan*, h .40.

Sarana prasarana juga merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian mutu pendidikan. Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti, MAN 1 Panyabungan masih memiliki kekurangan sarana prasarana yang mendukung pencapaian mutu. Sarana prasarana yang ada dialih fungsikan oleh kepala madrasah demi terlaksananya proses belajar mengajar di MAN 1 Panyabungan.

Untuk mengatasi masalah di atas, kepala madrasah harus tetap memberikan motivasi dan keyakinan kepada personil madrasah dan masyarakat agar tetap bekerja secara terus menerus demi tercapainya mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan. Usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam mengatasi sarana prasarana yang kurang adalah dengan mengajukan proposal kepada kementerian agama.

Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Panyabungan belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini disebabkan oleh beberapa permasalahan yang dihadapi oleh MAN 1 Panyabungan sebagaimana telah disebutkan di atas.

Dalam hal kebijakan, madrasah harus dapat menentukan sendiri kebijakan dalam bidang pendidikan seperti menentukan sendiri guru yang direkrut, kriteria dan jumlah siswa yang akan diterima, sistem penilaian kinerja guru dan siswa, metodologi pembelajaran dan kurikulum pendidikan yang dipakai, dan lain sebagainya. Karena peningkatan mutu pendidikan di madrasah merupakan wujud dari implementasi otonomi pendidikan, seyogyanya madrasah mempunyai keleluasaan untuk berinovasi sebagai bentuk kreativitas yang bisa dikembangkannya. Karena itu Peran pemerintah dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah dan otonomi pendidikan lebih pada pemberi inspirasi, koordinator, dan fasilitator. Pemerintah tidak lagi menjadi pemain utama dalam keseluruhan sistem pendidikan yang ada. Karenanya, kemajuan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kreativitas dan daya inovasi penyelenggaraan pendidikan yang bersangkutan. Kepala MAN 1 Panyabungan harus menyadari,

bahwa pemberlakuan UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah mengisyaratkan kemungkinan-kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana yang lebih kondusif dan dalam wawasan yang lebih demokratis, termasuk juga di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan bidang pendidikan.

Berdasarkan kewenangan yang diserahkan kepada madrasah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dan warganya adalah seperti diuraikan berikut ini:

a. Perencanaan

- 1) Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebelum merencanakan program peningkatan mutu madrasah adalah mendata sumber daya yang dimiliki madrasah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi, dan lingkungan sekitar, dan lain-lain);
- 2) Menganalisis tingkat kesiapan semua sumber daya madrasah tersebut;
- 3) Berdasarkan data dan analisis kesiapan sumber daya, kepala madrasah dengan warga madrasah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu madrasah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek;
- 4) Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan;
- 5) Menyusun Rancangan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM) untuk program satu tahun ke depan;
- 6) Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program madrasah bersama dengan warga madrasah;
- 7) Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program madrasah secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus-menerus;
- 8) Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan;

- 9) Melatih guru dan tokoh masyarakat dalam implementasi peningkatan mutu pendidikan;
- 10) Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

b. Pengelolaan Kurikulum

- 1) Standar kurikulum Nasional yang diberlakukan telah ditentukan oleh pusat, madrasah sebelum menjabarkan kurikulum tersebut harus terlebih dahulu melakukan pemahaman kurikulum (silabus, materi pokok);
- 2) Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum;
- 3) Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok;
- 4) Menyusun kelompok guru sebagai penerima program pemberdayaan;
- 5) Mengembangkan kurikulum (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional;
- 6) Selain itu, Madrasah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

c. Pengelolaan Proses Pembelajaran. Proses pembelajaran merupakan aktivitas yang sangat penting dalam proses pendidikan di madrasah. Di sinilah guru dan siswa berinteraksi dalam rangka transfer ilmu dan pengetahuan kepada siswa. Keberhasilan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada apa yang dilakukan oleh guru di kelas. Oleh karena itu, guru diharapkan dapat:

- 1) Menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa;
- 2) Mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual (*Contextual Teaching and Learning*);
- 3) Jumlah siswa per kelas tidak lebih dari 40 siswa;
- 4) Memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar;
- 5) Memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain di luar madrasah sebagai sumber belajar;

- 6) Pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi;
 - 7) Mengembangkan evaluasi belajar untuk 3 ranah (kognitif, afektif, psikomotorik);
 - 8) Mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok;
 - 9) Mengintegrasikan *life skill* dalam proses pembelajaran;
 - 10) Menumbuhkan kegemaran membaca.
- d. Pengelolaan Ketenagaan
- 1) Menganalisis kebutuhan tenaga pendidikan dan non kependidikan;
 - 2) Pembagian tugas guru dan staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya;
 - 3) Melakukan pengembangan staf melalui Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar dan lainnya;
 - 4) Pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar;
 - 5) Semua tenaga yang dibutuhkan tersedia di madrasah sesuai dengan analisis kebutuhan.
- e. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)
- 1) Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas;
 - 2) Mengadakan alat dan sarana belajar;
 - 3) Menggunakan sarana dan fasilitas madrasah;
 - 4) Memelihara dan merawat kebersihan.
- f. Pengelolaan Keuangan
- 1) Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dimasukkan dalam RAPBM.;
 - 2) Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel;
 - 3) Pembukuan keuangan rapi;
 - 4) Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setiap bulan.
- g. Pelayanan Siswa

- 1) Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di madrasah
 - 2) Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan;
 - 3) Pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual, bakat);
 - 4) Melakukan kegiatan ekstra kurikuler;
 - 5) Mengembangkan bakat siswa (olahraga dan seni);
 - 6) Mengembangkan kreativitas;
 - 7) Membuat majalah dinding;
 - 8) Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan;
 - 9) Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang;
 - 10) Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik.
- h. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat
- 1) Membentuk Komite Madrasah;
 - 2) Menjaga hubungan baik dengan Komite Madrasah;
 - 3) Melibatkan masyarakat dalam menyusun program madrasah, melaksanakan dan mengevaluasi;
 - 4) Mengembangkan hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat.
- i. Pengelolaan Iklim Madrasah:
- 1) Menegakkan disiplin (siswa, guru, staf);
 - 2) Menciptakan kerukunan beragama;
 - 3) Menciptakan kekeluargaan di madrasah;
 - 4) Budaya bebas narkoba.

Dengan melaksanakan hal-hal di atas, diharapkan manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Panyabungan dapat berjalan lancar dan pembelajaran yang mengacu pada pencapaian kompetensi siswa dapat berlangsung dengan baik dan mendapatkan hasil maksimal.